

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CENCOSUD, LIMA, 2017.**

**Para optar el título profesional de:**

Licenciado en Administración

**Presentado por:**

**BACH. ADM. CAROLINA LEONOR GALLARDO COLAN**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y mi amor para mis padres, porque ustedes han sido mis mejores maestros y mi ejemplo para lograr cada uno de mis sueños y me han acompañado a lo largo del camino, gracias por estar siempre hay cuando más lo necesito y por su amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme ayudado a encontrar mi vocación y darme todas las fuerzas para poder terminar satisfactoriamente mi carrera, porque él representa mi fuente de inspiración más grande para seguir adelante.

A mis padres, por haberme dado su amor y todas las herramientas para forjar mi destino.

A mi casa de estudio la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme enseñado a amar mi carrera.

A mis profesores por transmitirme todos sus conocimientos a lo largo de mi carrera.

A mis asesores por ayudarme a realizar mi tesis

## **PRESENTACIÓN**

Estimados Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento la tesis titulada: **“INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CENCOSUD, LIMA, 2017.”** con la finalidad de lograr el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Deseo que esta tesis sea de su total agrado y sirva como referente para los estudiantes y futuros colegas de la Carrera de Administración.

Lima, noviembre del 2017

## INDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS .....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION .....	xiii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Situación Problemática .....	1
1.2. Problemas de la Investigación .....	3
1.3. Justificación .....	4
1.3.1. Justificación teórica .....	4
1.3.2. Justificación práctica.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	6
2.2. Bases teóricas .....	14
2.2.1. La inteligencia emocional .....	14
2.2.2. Liderazgo Transformacional .....	41
2.3. Glosario.....	59
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	62
3.1. Hipótesis General.....	62
3.2. Hipótesis Específicas .....	62
3.3. Identificación de variables .....	63
3.3.1. Variable independiente = Inteligencia Emocional.....	63
3.3.2. Variable dependiente = Liderazgo Transformacional.....	63
3.4. Operacionalización de variables .....	64
3.5. Matriz de Consistencia.....	65
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	66
4.1. Tipo de investigación.....	66
4.2. Diseño de la investigación .....	66
4.3. Unidad de análisis .....	67
4.4. Población de estudio .....	67
4.5. Tamaño de muestra .....	68

4.6.	Selección de muestra.....	68
4.7.	Técnicas de recolección de datos.....	69
4.8.	Análisis e interpretación de la información. ....	69
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....		70
5.1.	Análisis e Interpretación de Resultados .....	70
5.2.	Prueba de Hipótesis.....	88
CONCLUSIONES .....		102
RECOMENDACIONES.....		103
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....		105
ANEXOS .....		110

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 ¿CONSIDERA USTED QUE LA CONFIANZA EN UNO MISMO ES LO MÁS IMPORTANTE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	70
TABLA N° 2 ¿CREE USTED QUE UNA CONDUCTA ADECUADA DENTRO DE LA EMPRESA ES LA CLAVE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?.....	71
TABLA N° 3 ¿CUENTA USTED SIEMPRE CON LA CAPACIDAD PARA RECONOCER SUS ERRORES? .....	72
TABLA N° 4 ¿USTED CREE QUE ES FÁCIL COMPRENDER EL PUNTO DE VISTA DE OTRAS PERSONAS?.....	73
TABLA N° 5 ¿USTED CREE QUE EN UNA DISCUSIÓN ACTUAR CON ASERTIVIDAD ES LO MÁS ADECUADO?.....	74
TABLA N° 6 ¿CREE USTED QUE LOS LÍDERES DE SU ORGANIZACIÓN TIENEN UNA BUENA RELACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO?.....	75
TABLA N° 7 ¿CREE USTED QUE ES IMPORTANTE ALIMENTAR LOS LAZOS AMICALES Y SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA? .....	76
TABLA N° 8 ¿CREE USTED QUE HAY UNA COMUNICACIÓN FLUIDA DENTRO LA DE ORGANIZACIÓN?.....	77
TABLA N° 9 ¿CREE USTED QUE SU LÍDER PROPICIA UN CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE, SIN OLVIDAR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO? .....	78
TABLA N° 10 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE ES PERSUASIVO EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES? .....	79
TABLA N° 11 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE GENERA CONFIANZA FRENTE A SUS TRABAJADORES? .....	80
TABLA N° 12 ¿CONSIDERA USTED QUE LA ACTITUD DEL LÍDER INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE SU SUBORDINADOS?.....	81



TABLA N° 13 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE ES INNOVADOR EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES? .....	82
TABLA N° 14 ¿CREE USTED QUE SU JEFE ES CREATIVO EN LA TOMA DE DECISIONES? .....	83
TABLA N° 15 ¿CREE USTED QUE SU JEFE TIENE INICIATIVA PARA PONER EN MARCHA NUEVOS PROYECTOS? .....	84
TABLA N° 16 ¿SE SIENTE USTED REALMENTE MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO? .....	85
TABLA N° 17 ¿CREE USTED QUE DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN ES FACTIBLE HACER LÍNEA DE CARRERA MEDIANO? .....	86
TABLA N° 18 ¿CREE USTED QUE EN SU ORGANIZACIÓN RECONOCEN Y PREMIAN SUS LOGROS? .....	87

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 CONSIDERA USTED QUE LA CONFIANZA EN UNO MISMO ES LO MÁS IMPORTANTE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	70
FIGURA N° 2 ¿CREE USTED QUE UNA CONDUCTA ADECUADA DENTRO DE LA EMPRESA ES LA CLAVE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS? .....	71
FIGURA N° 3 ¿CUENTA USTED SIEMPRE CON LA CAPACIDAD PARA RECONOCER SUS ERRORES? .....	72
FIGURA N° 4 ¿USTED CREE QUE ES FACIL COMPRENDER EL PUNTO DE VISTA DE OTRAS PERSONAS? .....	73
FIGURA N° 5 ¿USTED CREE QUE EN UNA DISCUSIÓN ACTUAR CON ASERTIVIDAD ES LO MÁS ADECUADO? .....	74
FIGURA N° 6 ¿CREE USTED QUE LOS LÍDERES DE SU ORGANIZACIÓN TIENEN UNA BUENA RELACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO?.....	75
FIGURA N° 7 ¿CREE USTED QUE ES IMPORTANTE ALIMENTAR LOS LAZOS AMICALES Y SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA? .....	76
FIGURA N° 8 ¿CREE USTED QUE HAY UNA COMUNICACIÓN FLUIDA DENTRO LA DE ORGANIZACIÓN? .....	77
FIGURA N° 9 ¿CREE USTED QUE SU LÍDER PROPICIA UN CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE, SIN OLVIDAR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO? .....	78
FIGURA N° 10 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE ES PERSUASIVO EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES? .....	79
FIGURA N° 11 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE GENERA CONFIANZA FRENTE A SUS TRABAJADORES? .....	80
FIGURA N° 12 ¿CONSIDERA USTED QUE LA ACTITUD DEL LÍDER INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DE SUS SUBORDINADOS? .....	81
FIGURA N° 13 ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE ES INNOVADOR EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES? .....	82
FIGURA N° 14 ¿CREE USTED QUE SU JEFE ES CREATIVO EN LA TOMA DE DECISIONES? .....	83
FIGURA N° 15 ¿CREE USTED QUE SU JEFE TIENE INICIATIVA PARA PONER EN MARCHA NUEVOS PROYECTOS?.....	84
FIGURA N° 16 ¿SE SIENTE USTED REALMENTE MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO? .....	85
FIGURA N° 17 CREE USTED QUE DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN ES FACTIBLE HACER LÍNEA DE CARRERA MEDIANO? .....	86
FIGURA N° 18 ¿CREE USTED QUE EN SU ORGANIZACIÓN RECONOCEN Y PREMIAN SUS LOGROS? .....	87

## RESUMEN

La presente tesis “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CENCOSUD, LIMA, 2017” tiene tipo aplicativa de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal.

La población de esta investigación consta de 350 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 99 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables INTELIGENCIA EMOCIONAL y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, se eligió la encuesta como técnica de recolección de datos, y se empleó como instrumento un cuestionario el mismo que incluye 18 ítems, en escala de valoración de Likert.

Para obtener los resultados se tabuló la información, luego se analizó y se dio un estudio estadístico.

Los resultados fueron presentados por medio de tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se usó el método de Chi cuadrado, demostrando que la hipótesis general donde el (V1) INTELIGENCIA EMOCIONAL se relaciona directa y positivamente con el (V2) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL de la empresa CENCOSUD.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

**Palabras claves:** inteligencia, emociones, liderazgo, motivación.

## **ABSTRACT**

This thesis "EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN COLLABORATORS OF THE COMPANY CENCOSUD, LIMA, 2017" has an application type of quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design.

The population of this investigation consists of 350 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic manner obtaining a result of 99 people.

To collect the data regarding the behavior of the variables EMOTIONAL INTELLIGENCE and TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, the survey was chosen as a data collection technique, and a questionnaire was used as instrument that includes 18 items, on a Likert assessment scale.

To obtain the results, the information was tabulated, then analyzed and a statistical study was carried out.

The results were presented by means of tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi square method was used, demonstrating that the general hypothesis where the (V1) EMOTIONAL INTELLIGENCE is directly and positively related to the (V2) TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP of the CENCOSUD company.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: intelligence, emotions, leadership, motivation

## INTRODUCCION

Todos en algún momento de nuestras vidas nos hemos preguntado, ¿Por qué hay personas que a pesar de tener muy buena instrucción profesional y un alto nivel intelectual no son buenos líderes?, o ¿Por qué hay personas que teniendo una inteligencia intelectual media pueden ser grandes líderes ?, la respuesta está en la inteligencia emocional, este es un concepto que se ha ido escuchando con mas fuerza en los últimos 20 años, los diferentes estudios han demostrado que si bien es cierto la inteligencia intelectual de las personas es muy importante para lograr desarrollarse en todos los ámbitos de nuestra vida, es mas importante tener inteligencia emocional, ya que esta nos ayudará a poder dominar nuestras emociones y resolver los problemas con mas sabiduría.

En la presente tesis estudiamos la “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CENCOSUD, LIMA, 2017.

Este estudio demuestra que en el ámbito profesional, la inteligencia emocional juega un papel importante para llegar hacer un líder transformacional, las grandes empresas transnacionales como Cencosud, hoy en día solicitan profesionales altamente capacitados, pero que tengan una actitud positiva y tengan don de mando, que sepan tomar decisiones acertadas sin dejar que sus emociones los dominen, estos líderes tienen que formar un clima laboral agradable para su personal, ser un ejemplo y motivación para su equipo de trabajo, para que de esta forma puedan llegar a lograr cada una de las metas trazadas por su organización.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Situación Problemática**

El liderazgo transformacional, fomenta dinámicas que permiten a las organizaciones existir en el tiempo y adaptarse al entorno. Estos factores, al parecer son determinantes para el éxito y lo cual, a su vez, está sujeto a la forma en que dichas empresas son lideradas. El comportamiento del líder en su campo laboral no solo depende de su instrucción, si no de una serie de aspectos que están relacionados íntimamente con la inteligencia emocional, la misma que nos ayuda a tomar conciencia de cada una de nuestras emociones, ponerse en el lugar de los demás, saber llevar el stress, tolerar la frustración, desarrollar la capacidad de trabajar en equipo, tener esa empatía para poder socializar con las demás personas. Como lo menciona Bar-On R. (1997) “La inteligencia emocional se ve como aquella capacidad de poder entender y dirigir nuestras acciones y emociones para solucionar problemas y retos de la vida diaria a favor de uno mismo o a un grupo social al cual se pertenece, ello nos empuja a ser más eficaces, eficientes y lograr el éxito en nuestra vida”, desarrollar un correcto liderazgo ayuda a formar un grupo humano más alegre, con más actitud, que desempeñen sus labores con más eficiencia y así den mejores resultados a la organización.

Considerando que aproximadamente una persona pasa cuarenta y cinco horas a la semana trabajando, es notorio que el tema emocional tiene un papel de suma importancia en el ámbito laboral. Por ende en las organizaciones el liderazgo nos ayudará a motivar a los trabajadores, sirviendo como referencia para ellos a través del

ejemplo. Por tanto las organizaciones deben formar líderes que tengan la capacidad entender a sus trabajadores y ayudarlos a explotar al máximo sus habilidades y destrezas.

Precisamente esto es una problemática en la empresa Cencosud, ya que se nota una mediana durabilidad del personal dentro de la organización, como empresa regional competitiva, busca estar entre las mejores empresas peruanas para trabajar, quiere colaboradores felices y comprometidos con la organización. Para lograr esto se debe tener líderes altamente competitivos pero principalmente que sepan manejar correctamente sus emociones para entender las necesidades de sus subordinados. No abordar esta problemática, traería consigo trabajadores desmotivados, equipos de trabajo desorientados, falta de identificación con la empresa, falta de comunicación entre jefes y subordinados. Estos hechos podrían evitarse o en todo caso corregirse, desarrollando charlas de liderazgo, contratando un personal en psicología que atienda a los colaboradores, realizando reuniones de confraternidad, dando permisos especiales cuando los colaboradores tengan problemas o estén pasando por un momento de estrés, reuniones con el área de RRHH donde los colaboradores expresen sus necesidades y molestias, encuestas de clima laboral, ofreciéndoles línea de carrera, remuneraciones justas, bonos, reconocimientos, entre otros.

Es por ello que consideramos pertinente y relevante realizar un estudio en la Empresa Cencosud, que se oriente a investigar y plantear propuestas destinadas a promover un liderazgo más efectivo, precisando para ello utilizar al máximo nuestra inteligencia emocional, a fin de contribuir a la formación de un equipo corporativo sólido y exitoso.

## **1.2. Problemas de la Investigación**

### **Problema General**

¿De qué manera la inteligencia emocional influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017?

### **Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo la autoconsciencia influye en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017?
- b) ¿Cómo la empatía influye en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017?
- c) ¿Cómo la socialización influye en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017?



### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Hoy en día en las organizaciones se observan grandes problemas de clima laboral junto con una falta de motivación, descontento o un mal desempeño en los colaboradores, quizás se deba a que ellos sienten que no tienen las oportunidades o el trato que desean, esto aparentemente se debería a que los líderes no tienen la inteligencia para manejar lo que sienten y enseñarles a su grupo a trabajar en armonía y en equipo buscando alcanzar las metas trazadas.

En esta investigación se analizará cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional en la empresa CENCOSUD.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

La propuesta desarrollada servirá para mejorar la actitud de los líderes dentro de la empresa CENCOSUD, al analizar la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional, lograremos identificar las capacidades y las competencias profesionales de los líderes y como manejan sus emociones frente a diferentes situaciones, tenemos que lograr que el líder no solo vele por sus intereses o los de la empresa, sino también por los de sus subordinados, ayudarlos a alcanzar sus metas tanto profesionales como personales, enseñarles el camino hacia el éxito, con esto conseguiremos grupos de trabajo mejor liderados, trabajadores motivados, contentos, entusiastas e identificados con la empresa por ende desarrollaran sus labores con mayor efectividad.

Recordemos que hoy en día en las empresas modernas el trato es horizontal y no vertical como lo era antes.

Así mismo la propuesta ayudará a que en la organización los jefes, gerentes o personal que lideran grupos humanos traten con respeto, amabilidad y sobre todo les den las herramientas, incentivos y reconocimientos a sus colaboradores.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo

Transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar cómo influye la autoconsciencia en el liderazgo transformacional, de los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017.
- b) Detallar cómo influye la empatía en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017.
- c) Indicar cómo influye la socialización en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

**Villanueva** (2008) realizó la tesis de “La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño” en esta estudia la inteligencia emocional rasgo y la autoeficacia para el liderazgo, al mismo tiempo se analiza la consecuencia de dichas dinámicas en el rendimiento grupal. La muestra estuvo constituida por 176 estudiantes universitarios, con un promedio de edad de 22 años (17% varones y 83% mujeres). Estos estudiantes participaron de forma voluntaria en un experimento que constaba de varias fases y en donde fueron asignados aleatoriamente a los roles de líder y seguidor formando equipos de trabajo.

Los resultados fueron; La inteligencia emocional como rasgo de los líderes se relaciona directamente con las creencias de eficacia para el liderazgo y con el desempeño grupal, no se demuestra que la inteligencia emocional modera el contagio emocional a los seguidores y para finalizar se ha comprobado que la relación entre el nivel general y específico de auto eficacia para el liderazgo, se vincula a la eficacia colectiva del equipo y a variables de desempeño. Por otro lado solo pudo probarse parcialmente la relación entre la eficacia colectiva del equipo con el desempeño grupal. El estudio aporta evidencia sobre el potencial del constructo de la inteligencia emocional como rasgo en la investigación organizacional.

**Manrique** (2012) en su investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la inteligencia emocional y la actitud de los empleados en el ambiente laboral en los trabajadores, este estudio se realizó en las organizaciones públicas y privadas del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán, la muestra estuvo conformada por 80 personas de ambos sexos, con edades de 18 a 65 años, de diversas etnias, religiones, estado civil y puestos diferentes como jefes de tienda, asistentes, cajeros y dependientes y cubre descansos. El estudio fue de tipo correlacional y como instrumento para obtener la información de la inteligencia emocional se utilizó la prueba psicométrica CE, test que evalúa y realiza una proyección sobre la inteligencia emocional del individuo aplicada al liderazgo y las organizaciones. Para determinar el nivel del ambiente laboral, se utilizó una encuesta, el formato consiste en ítems que contextualizan la estancia de cada uno de los colaboradores dentro de las organizaciones y algunas que permitieron establecer las competencias que se manejan a nivel organizacional. Los resultados obtenidos indicaron que sí existe la influencia de la inteligencia emocional como factor importante dentro de las organizaciones no sólo en el ámbito de su comportamiento y ambiente laboral sino también el desarrollo de sus actividades, dando como resultado una baja productividad en cuanto a sus funciones y actividades que cada uno efectúa a nivel organizacional.

**De León** (2013) en su tesis habla de ¿Cómo incide la inteligencia emocional en el desempeño laboral? Estudio que se realizó con docentes del nivel medio del municipio de San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango, este fue para determinar el nivel de inteligencia emocional en los trabajadores y establecer la incidencia dentro del desempeño laboral. Se trabajó con 52 maestros, de los establecimientos siguientes: Institutos Nacionales de Educación Básica y Diversificada. Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria, Institutos Mixtos de Educación Básica por Cooperativa y Colegio Privado. Mediante el estudio de campo se logró determinar que la inteligencia emocional incide positivamente y en gran manera dentro del desempeño laboral. En conclusión se determinó que los factores de la inteligencia emocional que se aplican eficientemente dentro del desempeño laboral son: conciencia emocional de sí mismo, expresión emocional, conciencia emocional de otros y conexiones interpersonales, se aplican en un porcentaje elevado lo que genera para los centros educativos una ventaja positiva y competitiva. Por lo que se recomienda Brindar talleres y capacitaciones con temas relacionados a inteligencia emocional dentro del trabajo. Conozco

**Baeza** (2003) en su tesis doctoral abarca un estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, en esta se describe la efectividad del estilo de liderazgo dentro de los centros superiores en relación a la autoevaluación como mecanismo de aseguramiento de la calidad. Se estudiaron la realidad de las universidades chilenas en comparación a las universidades iberoamericanas. En el estudio se utilizó la metodología de grupos Delphi, desarrollo de entrevistas semiestructuradas y

aplicación de un inventario de liderazgo. Al contrastar la percepción de directivos, docentes, administrativos y alumnos de las universidades seleccionadas se llega a la conclusión que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. Se recomienda implementar estrategias para la promoción de una comunidad de líderes en el campo gerencial del quehacer educativo.

**Varas** (2014) su investigación “Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo”; busca reunir la mayor información posible en temas de docencia en los centros educativos, señalando los efectos de la inteligencia emocional en el Clima Organizacional. Con ello se podrá obtener la correlación entre Inteligencia Emocional y la percepción del Clima Organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo, considerando el sexo, los años de servicio y condición laboral. Para el estudio se ha empleado dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú: El ICE de Bar-On, y la Escala de Clima Laboral CL – SPC. Se realizó un estudio Descriptivo Correlacional, en una población conformada por 108 Docentes; obteniendo como resultado que existe una correlación significativa entre la Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo.

**Huacac** (2014) El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general determinar la correlación entre los niveles de inteligencia emocional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, periodo 2011-2013. La tesis tiene en la hipótesis de que la inteligencia emocional se

correlaciona con la variable desempeño laboral en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, periodo 2011-2013. En este caso el tipo de investigación se define como correlaciona - descriptiva y el diseño de la investigación se define por su naturaleza como no experimental de corte transversal. Para el recogimiento de los datos del trabajo de campo se realizó con el cuestionario de encuesta a los trabajadores de la empresa que se encuentran en planilla, la cual totaliza la cantidad de 60 personas. Los resultados hallados en este estudio demuestran que el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur está directamente proporcional con relación a sus respectivos desempeños laborales en casi todos los casos.

**Munguía** (2008) este estudio tiene como objetivo conocer si la inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje son factores predictivos del rendimiento académico. Fueron evaluados 236 estudiantes de cuatro facultades de una universidad pública de Lima, a quienes se les aplicó la Escala de Estrategias de Aprendizaje (ACRA) y el Inventario de Inteligencia Emocional de Baron. Los apuntes de los cursos diferentes (el promedio ponderado) fueron recogidos al final del año 2005. Los estudiantes presentan una Inteligencia media emocional; hay diferencias sumamente significativas en términos de sexo, aunque dependiendo las facultades, sólo dos mostraron diferencias. En cuanto al estudio de las estrategias, se encontró que lo más usado por estudiantes en el 69% es la estrategia de Codificación, hay diferencias sumamente significativas de las 4 estrategias que aprenden según el sexo que favorece a mujeres, la misma cosa que pasa con el académico de operación variable. El modelo final profético fue constituido por 5 componentes de inteligencia

emocional (el intrapersonal, interpersonal, la adaptabilidad, la dirección de tensión, y el humor en general). Y la estrategia de codificación, con una explicación del 16 % de la variación total de funcionamiento académico.

**Sorados** (2010) explica en su tesis las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, con un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa con la Prueba de Correlación Estadística muestra que el Valor  $p = 0.00$  menos de 0.05, que son afirmados con una probabilidad del 95 % que Desde el Valor  $p = 0.000$  menos de 0.05, podemos afirmar con una probabilidad del 95 % que el Liderazgo de los directores es relacionado con la calidad de la Dirección Educativa de las Instituciones Educativas del UGEL 03- Lima, en el mayo-marzo de 2009 de período. La correlación conjunta era 0.949. La dimensión que la mayor parte de influencias la Calidad de Dirección Educativa son las Pedagógicas (0.619), presentando una correlación parcial de 0.937. señalando que influye en nosotros es el Institucional ( $p = 0.041$ ), con una correlación parcial de 0.46.

**Juárez** (2010) De manera reciente, se tiene un estudio descriptivo simple acerca de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas según la percepción del docente ventanillense del Callao. En esta tesis de maestría, él aplicó un cuestionario adaptado para saber la percepción del profesor que concierne los estilos de liderazgo de sus directores, un instrumento validado según el juicio experto y que también tenía una fiabilidad de .956 en la alfa de Cronbach. También, la muestra era de 102 profesores escogidos de un modo estratificado probable. Los



resultados muestran que el predominio del estilo de liderazgo autoritario en los directores del instruye, seguido del estilo liberal. Fue concluido que los directores ejercen una comunicación vertical y que sanciona, las decisiones son hechas individualmente con las provisiones que deben ser realizadas sin considerar las opiniones y las ideas del personal.

**Valencia** (2008) esta tesis se realizó con el fin de determinar la relación de los estilos gerenciales considerando la tipología de liderazgo de Likert con respecto a la satisfacción laboral del personal. La población fue de 481 personas integrantes de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de estas sacaron una muestra de 242 sujetos siguiendo un muestreo probabilístico estratificado. El método aplicado el cuantitativo y el diseño en este caso fue el correlacional-descriptivo. El cuestionario de encuesta fue aplicado para evaluar las variables, obteniendo por lo tanto que hay una relación significativa entre las variables, destacando que los estilos consultivos y participantes muestran una relación positiva lineal con la satisfacción de empleado.

**Calla** (2008) en esta tesis para lograr la maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao muestran los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional, en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. Ellos aplican la metodología cuantitativa en un estudio transversal no experimental y con un diseño de correlacional-descriptivo se obtuvo por consiguiente la determinación de un alto grado de correlación entre el funcionamiento de los empleados y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizados fue compuesta de 295

profesores y 392 estudiantes de 15 instruyen de Callao. El instrumento sobre el funcionamiento de profesor tenía informadores como sujeta mientras el cuestionario sobre el liderazgo fue aplicado a profesores. De la misma manera, él expresa que los directores de esta región presenten un estilo de liderazgo que es predominantemente autoritario y anárquico.

**Rivera** (2008) muestra en su tesis doctoral sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín que existe una correlación altamente significativa ( $r = .983$ ) entre estos dos aspectos. Este estudio básico con el diseño de correlacional-descriptivo considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir el liderazgo variable y una escala de evaluación en la medida de dirección. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la dirección de las empresas. Se consideró en este estudio la prueba binomial para una proporción y el coeficiente de correlación de Lanza en la prueba de T del Estudiante. En una conclusión específica, la alta correlación (la  $r = .829$ ) entre el liderazgo directivo y la competencia directiva es determinada.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. La inteligencia emocional

En el pasado se pensaba que la inteligencia era significado de coeficiente intelectual alto, pero actualmente sabemos que para resolver los problemas también necesitamos de la inteligencia emocional, el gestionar correctamente nuestras emociones ante determinados momentos de la vida es de suma importancia.

Antes de explicar el concepto de la inteligencia emocional, es pertinente hacer una breve explicación de los conceptos fundamentales como la inteligencia y las emociones.

#### ➤ **Inteligencia**

Según los estudios es la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

**López & Gonzáles (2003)** Ellas nos dicen en su libro que la inteligencia es: “La capacidad de ejercer el conocimiento de sí mismo emocional que se adapta, el autocontrol y la automotivación, estos logros serán reflejados en el don de gentes como la empatía, la comunicación, la relación interpersonal, el liderazgo y la coexistencia”.

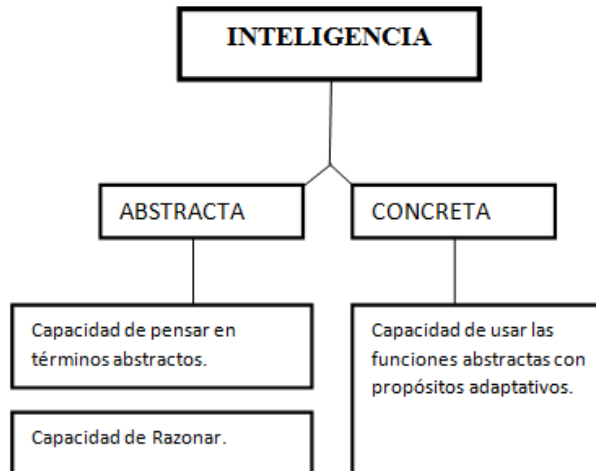
#### **Teorías sobre los factores de la inteligencia.**

**Galton (1869)** influido por la teoría de Darwin y tomando algunas ideas del psicólogo Gustav Fechner, elaboró una teoría de las habilidades humanas en la que afirmaba la existencia de una “habilidad mental general”. Dijo sobre la información que recibimos nosotros con

los sentidos, postuló también que la capacidad de generación mental depende de la precisión, la velocidad y la exactitud en como que respondemos a estímulos externos, del como recepcionamos la información que sentimos, oímos o que vemos.

**Charles Spearman (1924)** fue psicólogo, un importante investigador de la inteligencia, inventó el primer método de análisis factorial, y en el campo teórico, destaca su teoría bifactorial de la inteligencia. Estudiando las correlaciones entre pruebas creadas por Galton y Catell, grados de la escuela y los resultados de pruebas diferentes aplicadas a una muestra de sujetos, él encontró con su método de análisis que la discrepancia de montones podría ser estropeado en dos partes: en general, el común a todas las pruebas y estimaciones y uno específico, específico a cada prueba. Es por eso que la Lanza defendió la perspectiva de Galton que hay un factor de inteligencia general que podría ser medido, él usó la *g* de término para referirse a este factor.

Por lo que podemos presentar una caracterización de la inteligencia humana en dos dimensiones en paralelo:



### **La inteligencia y sus capacidades.**

La inteligencia se ha llevado a cabo estudiando 03 teorías importantes:

1. La teoría de la capacidad en el aprendizaje y la reacción adaptativa frente situaciones adversas o nuevas (Stern).
2. La capacidad de orientarse en un círculo vital social en el que el hombre se encuentra instalado (Ph. Lersch)
3. La capacidad de poder resolver problemas o poner en prácticas pruebas y tareas (Spearman).

Definimos ahora los siguientes conceptos importantes:

#### ➤ **Emoción**

Empezaremos por definir que es una emoción, según La Real Academia Española (2005) es definido como la alteración intensa y transitoria, agradable o desagradable que es acompañada por la cierta conmoción somática. La emoción es un estado afectivo que experimentamos

de repente sin ser capaz de controlarlo, podemos decir que es subjetivo, ya que esto depende mucho sobre cómo cada persona percibe un acontecimiento.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas también desencadenan ciertas emociones que son propias y otras pueden si pueden adquirirse.

A continuación algunos conceptos de distintos autores.

**Cooper & Sawaf (1998)** él lo define como sensaciones básicas. De la misma manera, las emociones siempre eran consideradas de tal profundidad y poder que, en latino, por ejemplo, es descrito como "motus anima" que literalmente quiere decir " el espíritu que nos mueve ".

**Goleman (1996)** “se refiere a aquel sentimiento que conlleva a s pensamientos característicos además de estados psicológicos-biológicos y a una variedad de tendencias de forma actuar”.

**Chiroke & Rodriguez (1999)** ellos definen la emoción como un estado psicológico y biológico en el modo de pensar y la interpretación.

**Maturana (1992)** declara que en el caso de las emociones son una dinámica corporal que específicamente maneja los dominios de acción sobre la cual nos movemos.

**Dorsch (1994)** los apuntes que la emoción es un estado de ánimo caracterizado por una conmoción consecutiva a impresiones, ideas o memorias, que producen fenómenos viscerales que el sujeto perciben y a menudo traducen en gestos, actitudes u otras formas de expresión.

**Goleman (1996)** Dice, las emociones nos dirigen y cuando ello viene con cobertura de momentos difíciles y con tareas muy importantes que no solo alcanza con el intelecto, puede ser los peligros, pérdidas dolorosas familiares o de objetos a los que estamos aferrados, persistencia sobre la evidencia de los fracasos, las discusiones con un compañero, la formación que se tiene dentro de la familia. Las emociones generan una forma actuar definida, señala una dirección para enfrentar desafíos que presenta la vida de las personas.

Según los estudios, son 5 las emociones básicas, a continuación las detallamos:

- **La ira:** Es relacionado con la movilización de la energía del cuerpo con las hormonas en la sangre y el aumento de tarifas de corazón y las reacciones más específicas de preparación para la lucha: Exprima los dientes, el flujo de sangre a las manos, cierre los puños, etc.
- **El miedo:** Predispone al vuelo o la lucha, cuando esto resulta que la sangre es quitada de las extremidades de cara para concentrarse en el pecho y el abdomen así que facilita el vuelo, el puesto o el ataque y en general con la respuesta hormonal responsable de la vigilancia, esto produce la ansiedad, así dificultando las facultades intelectuales y la capacidad para aprender. Pero paradójicamente en la intensidad baja ellos son los promotores de estudio.
- **La alegría:** Esto aumenta la energía y quita sentimientos negativos de nosotros, esto nos ayuda a alejar de se preocupan, esto proporciona el resto, el entusiasmo y la disposición a la acción. Uno de los estados emocionales que realza el estudio.

- **La sorpresa:** Predispone a la observación concentrada. Relaciona con la curiosidad, indica que es factor intrínseco de motivación.
- **La tristeza:** Es asociado con la disminución de energía, el entusiasmo para actividades vitales y agradables es perdido y hay una lentitud del metabolismo de cuerpo. Su influencia de facilitación de estudio es una función de su intensidad como la depresión dificulta el estudio.

Si por un momento nos ponemos a pensar en lo importante y en lo trascendente de nuestras emociones en nuestra vida diaria nos daremos cuenta rápidamente que son muchas las ocasiones en que éstas influyen decisivamente en nuestras decisiones, existen personas con un dominio de sus emociones mucho más desarrollado que otras. Cabe resaltar también dos conceptos muy importantes relacionados con las emociones.

**Sentimientos.-** El sentimiento es entendido como la acción y el efecto de sentimiento o sentimiento. Cuando uno habla del sentimiento, esto se refiere a un estado de ánimo expresivo que es producido las gracias a la impresión de un acto o la situación, y estos estados pueden estar felices, felices, tristes y doloroso. Se dice que la diferencia entre la emoción y el sentimiento es él; tiempo.

**Afectos.-** Para la psicología, afectividad es la sensibilidad del ser humano a las alteraciones diferentes del mundo verdadero o simbólico. Esto por lo general ocurre por un proceso interactivo (quien siente que el afecto recibe algo de otro partido) es sobre la inclinación hacia alguien o algo, el afecta son importante en la vida del ser humano y en la relación



con otros, esto acompaña las experiencias vitales del sujeto y expresa el mundo interno emocional de cada persona.

➤ **Concepto de inteligencia emocional**

El concepto de Inteligencia Emocional, tiene en nuestra opinión un precursor claro en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Eduardo Thorndike (1920) quien lo definió como “la capacidad de entender y dirigir a hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y el acto sabiamente en relaciones humanas”.

El concepto de la inteligencia emocional empieza a hacer conocido en 1990, gracias a la escritura de personajes psicólogos americanos como son Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, con el libro de Inteligencia Emocional (1995) por Daniel Goleman se pudo masificar el término a nivel global.

Podemos comprender que la inteligencia emocional es aquel nivel de la capacidad del ser humano de sentir, entender y controlar nuestros sentimientos y emociones como a su vez estados de ánimo además de como vamos en la dirección correcta de nuestras emociones, aunque estamos expuestos a diferentes tipos de emociones que si podemos manejar en diferentes situaciones.

Según Mayer & Salovey (1997), fueron los primeros en dar la definición a la inteligencia emocional, ellos la definieron como “aquella la habilidad de percibir, valorar y expresar sentimientos con emociones de manera exacta, sentimientos y emociones que facilitan el razonamiento; la habilidad

pde comprender emociones con el conocimiento emocional y además de la habilidad de regular las emociones generando el crecimiento mental”

Por otro lado, Goleman (1996) señala las inteligencias de Gardner, especificando lo siguiente: "... la inteligencia emocional es un juego de habilidades, actitudes, capacidades y competencias que le dan forma al comportamiento y sentimiento de las personas; Señala que es además la capacidad de reconocer nuestros propios aciertos, errores, sentimientos, motivaciones y el buen uso del manejo de las relaciones”.

En aquel sentido, la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y supervisar nuestras relaciones. Tenemos que unirnos con nuestras emociones y aprender a manejarlos.

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la relación de la emoción y el razonamiento: sin sentir, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas con lógica. Cualquier decisión que tomemos separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente la mas idónea, en algunos casos puede ser incorrecta.

## **Enfoques y modelos de la Inteligencia Emocional**

### **✓ Enfoque de Daniel Goleman**

Daniel Goleman Un gran psicólogo americano, cuando él era un periodista él escribió su libro la inteligencia emocional con la cual él vendió millones de copias, en este texto que él dio una gran importancia que hasta entonces no tenía ninguna inteligencia emocional. Goleman dice que el coeficiente intelectual apenas representa el 20 % de los determinantes de éxito. El 80 % restante depende de otros tipos de variables, como la clase social, la suerte y, en gran parte, la inteligencia emocional. El teniendo la capacidad de motivarse, para perseverar en un esfuerzo a pesar de frustraciones, para controlar impulsos, regula caprichos de alguien, controla la angustia, tiene la empatía con otros parecen ser mucho más factores de determinación para el conseguir una vida acertada que el funcionamiento cognoscitivo.

Este autor señala la importancia del valor de la supervivencia de emociones y la interrelación dinámica entre el sistema límbico y la corteza cerebral. También describe el componente físico de emociones diferentes y su utilidad para la supervivencia, y habla de la interrelación de dos clasificaciones que se conectan entre sí como son la mente emocional y la mente racional.

En el caso de ocasiones donde emociones, pasión, desbordamiento que la razón es como si el sistema límbico tuviera el control, presentando la inteligencia emocional como la moderación de impulsos primitivos emocionales por la mente racional.

La inteligencia emocional, según **Goleman (1996)** "...esto es la capacidad para reconocer sentimientos pero también teniendo la capacidad de manejarlos". Señala que la forma de actuar recíprocamente con un mundo que confía en sentimientos e incluye habilidades como el control de impulsos, conciencia de sí mismo, motivación, entusiasmo, perseverancia, empatía, entre otros.

Goleman, basado en la investigación de Salovey, quien a su vez incluye en su definición de inteligencia emocional las inteligencias personales o inteligencias múltiples de Gardner, establece una serie de factores que constituyen la inteligencia emocional.

#### **1º Conciencia Personal o Intrapersonal**

- Conocer sus emociones
- Manejar las emociones
- La propia motivación

#### **2º Conciencia Social o Interpersonal**

- Reconocer las emociones de los demás
- Habilidades sociales

En el trabajo, si no se manejan las emociones, corremos riesgos de tener un arrebato emocional que nos impida concentrarnos, recordar, aprender y tomar decisiones lucidamente, hay una frase de cierto empresario; "que el estrés estupidiza a la gente". Hoy en día en las empresas los jefes son mas horizontales, ya no son manipuladores ni competitivos como antes, la nueva sociedad necesita otro tipo de lideres, que cuente con capacidad para persuadir y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

La eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa dependen de cómo se hable de los problemas que se presentan. Aunque veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el *feedback* constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Se debe evitar categóricamente ofender al personal, pues esto suele generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe, hay que hacerles ver sus falencias de manera correcta y resaltar sus virtudes.

**Goleman (1998)**, nos dice que hay habilidades o aptitudes claves que deben adaptarse a la realidad de las empresas, a continuación las mencionamos:

- **Autoconocimiento**

Tal y como la palabra indica, el autoconocimiento consiste en tener conocimiento de uno mismo, conocerse a sí mismo. No es lo mismo ver las cosas desde una perspectiva interna que desde una perspectiva externa, es decir, desde dentro o desde fuera. Las personas con autoconocimiento tienen la capacidad de entender, conocer e identificar sus sentimientos, así como de expresarlos sin que ello les suponga un gran esfuerzo.

A su vez, pueden identificar cómo sus emociones y sentimientos afectan a sus acciones y a su comportamiento, lo que les proporciona una mayor seguridad en sí mismos. Ellos conocen cómo actúan y reaccionan ante ciertos sentimientos y circunstancias y conocen mejor que los demás sus fortalezas y debilidades.

Para resumir el autoconocimiento es la capacidad de auto evaluarse adecuadamente, así como de auto gestionar los sentimientos, pensamientos, acciones y rendimiento. Enfrentando una situación interna con respecto al mundo exterior se puede desarrollar un autoconocimiento lo cual resulta difícil de enfrentar solo con una perspectiva interna.

### **Autocontrol**

Para hablar del autocontrol, nosotros primero deberíamos acentuar la conciencia, ya que esto es la capacidad de una persona de manejar y controlar sentimientos, impulsos y caprichos. Esta gente sabe las consecuencias de sus acciones, y asume las responsabilidades que tales actos implican. Además, ellos no sienten una aversión hacia la novela o desconocidos, es decir ellos aceptan cualquier nueva idea. Ellos también se destacan para su capacidad de permanecer tranquilos en las situaciones de gran dificultad, así como su paciencia en las situaciones de altos problemas, presión y tensión. En el campo de organización, ellos son la gente que realiza su deber, puntual, quien trabaja con la precisión, la orden, la seriedad y la claridad y quien asume sus responsabilidades.

### **Motivación**

El tener la estabilidad y desarrollo constante emocional contribuye a la persona a desarrollar sus talentos como la creatividad entre otros. Esta estabilidad facilita el logro de metas, despierta el esfuerzo de la persona para actuar para alcanzar sus objetivos. El ser humano debe ser innovador, persistente,, optimista y tener iniciativa. El hecho de muy ser orientado por objetivo el medio que la persona comete él mismo completamente para dedicar su esfuerzo para alcanzarlo, que implica la busca del método más eficiente, que tiende a buscar el interés común.

#### **- Empatía**

Esto es la capacidad de una persona de tomar el lugar del otro, estar en la melodía con los sentimientos, preocupaciones, necesidades y demandas de otros. Asimismo una persona emocionalmente inteligente no sólo identifica aquel estado de ánimo del otro, pero está interesada en sus preocupaciones. Considerado como un regalo social, la sensibilidad que caracteriza la empatía muy puede enriquecer y usted puede aprender mucho de ello. Cada persona es diferente esto permitirá a la persona empática para aprender de otros sin aún querer a, sin estar consciente. Hay trabajadores con preocupaciones diferentes, sentimientos y caprichos y siempre habrá algunas personas capaces de comprensión ellos, conociéndolos, manejándolos y ayudándoles, así como dirigiéndolos y asignándolos tareas basadas en

sus aptitudes y aspiraciones. De la misma manera, para la gente que trabaja para el cliente, la empatía es un elemento fundamental de su vida cotidiana, como ellos tienen que entender las necesidades de los que aprovecharán del producto o atenderán ellos ofrecen.

- **Manejo de las relaciones**

Es el juego de capacidades relacionadas con uno y la interacción hacia otros, la gente dotó con el don de gentes son aquellos que tienen capacidades notorias de interrelacionar. Ellos saben descubrir situaciones contrarias y ellos los solucionarán de modo que estos conflictos no afecten a algunas personas más que otros. El liderazgo es una consecuencia clara de tener una alta capacidad para interrelacionar, ya que el líder restará lo mejor de cada persona, creará el espíritu de grupo y trabajará con ellos para un objetivo común que ellos esperan alcanzar. Esto también tendrá la capacidad de manejar a la gente más difícil y problemática con la paciencia, la perseverancia y el tacto, proporcionando las soluciones que satisfacen ambos partidos.

Goleman, afirma que hay ciertos errores sobre la inteligencia emocional que usted no debería olvidar, en primer lugar, la inteligencia emocional no significa solamente ser la clase, desde hay momentos difíciles donde usted tiene que afrontar la realidad, la inteligencia en segundo lugar emocional no significa a ninguno que nosotros deberíamos dar rienda suelta a nuestros sentimientos, si no tenemos la capacidad para expresarlos del modo derecho.



Unos analizan realizado sobre los miles de hombres y mujeres, son más consciente de sus emociones, muestran la empatía mayor y son más experto que hombres, sin embargo, ellos tienden a mostrar el optimismo mayor, y la seguridad en sí mismo, una capacidad mayor para la adaptación y más habilidades de enfrentarse con la tensión.

Estos modelos comparten conceptos básicos. Como máximo el nivel general, IE se refiere a las capacidades de reconocer y regular emociones en nosotros y en otros. De la misma manera, estos modelos comparten el pensamiento básico de la insuficiencia de la intelecto y puede funcionar sin la IE. De este modo, el entre la lógica y la inteligencia se da por medio de la emoción y las capacidades emocionales y sociales son buscadas (**Goleman 1996**).

- ✓ **El modelo de las competencias emocionales (CE) (Goleman 1998)** incluye una serie de las capacidades que hacen más fácil a las personas sobrellevar emociones entre uno y otros. Este modelo formula la inteligencia emocional en términos de una teoría de desarrollo y propone una teoría de funcionamiento aplicable directamente al entorno de trabajo y de organización, enfocado el pronóstico de excelencia de trabajo. Por ello, esta perspectiva se considera como una teoría surtida, basada en el conocimiento, la personalidad, la motivación, la emoción, la inteligencia y neurociencia; todo esto incluye procesos cognoscitivos y no cognoscitivos psicológicos.

✓ **Enfoque de Peter Salovey y Jhon Mayer**

“La inteligencia emocional, es parte de la psicología y puede describir la importancia de las emociones en función de lo intelectual”, así lo señalan Gardner (1993) y Salovey y Mayer (1990)

**Salovey y Mayer (1990)** son los primeros en usar el término la Inteligencia Emocional, dándolo como una definición que es un juego de inteligencia social que incluye la capacidad de dirigir y controlar nuestras emociones y los de otros, así como discriminar entre ellos y usar la información que nos proporciona para dirigir nuestro pensamiento y acciones, de tal modo que ellos son beneficiosos para nosotros y para la cultura a la cual pertenecemos. Estos autores lo establecen como " la capacidad de percibir sus propios sentimientos y aquellos de otros, distinguir entre ellos y el empleo que la información para dirigir el pensamiento y el comportamiento de uno".

En sus conceptos de IE ellos señalan la importancia de las siguientes características:

- Conocer emociones propias de la personas: tener la hhabilidad de poder definir qué es lo que ocurre en cuanto emociones.
- El manejo de las emociones: es la capacidad de manejar las emociones y evitar las ansiedad excesiva u otro sentimiento negativo.
- Capacidad de automotivación: Se refiere el poder regular las emociones propias para lograr un objetivo.

- El reconocer las emociones de los demás: Se refiere a la empatía, es decir, a la capacidad de conocer los estados de ánimos de las personas y saber sobrellevarlos.
- La capacidad de relacionarse con los demás: Se refiere a la habilidad de manejar las emociones y a la vez socializarlos con el de uno mismo
- ✓ **Modelo de las cuatro fases de la inteligencia o modelos de habilidad de Mayer y Salovey.**

**Salovey y Mayer (1990)** definieron la inteligencia emocional como: "La capacidad de identificarse, poder traducir los signos emocionales y personales, reconocer acontecimientos de otros, elaborar y producir procesos de dirección emocional, pensando y comportamiento en una manera eficaz y conforme al entorno y objetivos personales". Una de palabras es la capacidad de la persona de alcanzar emociones y tener la integración con el mundo que lo rodea.

El modelo está compuesto por 4 etapas de capacidades emocionales, que son contribuidas en base a las habilidades que se alcanzan en el interior de la personas. Las capacidades primeras o más básicas son la percepción y la identificación emocional.

La construcción de las emociones empieza con la percepción de la demanda emocional de los niños. A medida que el ser humano madura, esta capacidad es pulida y aumenta la gama de las emociones que pueden ser

percibidas. Después, las emociones son asimiladas en el pensamiento y aún pueden ser comparadas con otras sensaciones o representaciones.

El sistema límbico sirve como un mecanismo de advertencia contra estímulos. La segunda fase de las habilidades, nos dice si los restos de advertencia emocionales en el nivel inconsciente, quiere decir que el pensamiento es el incapaz de usar las emociones para solucionar problemas. Sin embargo, una vez que la emoción deliberadamente es evaluada, esto puede dirigir la acción y la toma de decisiones: en la tercera etapa, las reglas y la experiencia gobiernan el razonamiento sobre emociones. Influencias culturales y ambientales juegan un papel significativo en este nivel.

Finalmente, las emociones son manejadas y reguladas en la cuarta etapa, en términos de apertura y regulación de sentimientos y emociones para producir el crecimiento personal y en otros. Cada etapa del modelo tiene capacidades específicas, que juntos construyen una definición de Inteligencia Emocional: " Como la capacidad de percibir y expresar emociones, asimile emociones en el pensamiento, entienda y la razón con emociones y regule emociones en uno y en otros".

#### ✓ **Enfoque de Howard Gardner**

Desarrolló la Teoría de Múltiples Inteligencias presentado por primera vez por su libro "la Estructuras de la Mente " publicado en 1993.

"La teoría de Múltiples Inteligencias", que básicamente contiene su oferta educativa, como un uso de su teoría, que es el resultado de su trabajo por un

equipo de investigadores él condujo en Harvard y cuyo saben el producto como " Del proyecto cero"

La inteligencia es la capacidad para solucionar los problemas o producir los alternativas que son de gran valor para una comunidad específica o el contexto cultural, **Gardner (1993)**.

Howard, diferencia ocho tipos de inteligencia que son dones que el ser humano posee:

- **Inteligencia lingüística**

En general, ambos hemisferios del cerebro son usados, por ejemplo, una característica en escritores. El amplio empleo de lengua ha sido una parte esencial para el desarrollo de este tipo de inteligencia. Esto también implica la capacidad de entender la orden y el significado de palabras en la lectura, la escritura, la oratoria y la audiencia.

**Inteligencia musical**

La inteligencia musical viene de nacimiento pero tiene que estimularse para desarrollar su potencial, si hay que jugar un instrumento o escuchar a una melodía. Esto es el talento que tiene los grandes músicos, cantantes y bailarines.

- **Inteligencia lógica matemática**

Está ligado al tipo de inteligencia al hemisferio lógico del cerebro y puede dedicarse a las ciencias exactas. Las inteligencias, es muy ligada al concepto tradicional de inteligencia. En culturas antiguas este tipo de inteligencia fue usado formular calendarios, el tiempo de medida y con exactitud estimar cantidades y distancias. Esta gente

puede identificar y desarrollar modelos, calcular, formular, verificar hipótesis, usar el método científico y el razonamiento inductivo y deductivo, por lo tanto ellos pueden ser economistas, ingenieros, científicos, entre otros.

- **Inteligencia espacial**

La inteligencia espacial le corresponde a las personal que pueden tener un modelo mental en tres dimensiones del mundo. Esta inteligencia tiene profesiones tan diverso como la ingeniería, la cirugía, la escultura, la marina, la arquitectura.

- **Inteligencia corporal – kinestésica**

La inteligencia corporal, también conocida como kinestésica, es propia de las personas que tienen la capacidad y destreza de solucionar problemas o realizar actividades. Dentro de este tipo de inteligencia son los atletas. Una aptitud natural para este tipo de inteligencia a menudo se manifiesta como un niño.

- **Inteligencia intrapersonal**

Este tipo de inteligencia interpersonal puede dar una imagen exacta de nosotros, nos generan ayuda para resolver y comprender necesidades y características, así como nuestras calidades y defectos, ayuda a la toma de decisiones, debería haber un límite en la expresión de estos. Es propia de personas que tienen un alto nivel de liderazgo.

- **Inteligencia interpersonal**

Esta inteligencia nos ayuda a entender otros. Está basado en la capacidad de manejar relaciones humanas, empatía con la gente y reconocer sus motivaciones, motivos y emociones que los mueven.

Esta inteligencia es un complemento fundamental a las precedentes, porque es inútil para nosotros de obtener las mejores notas, pero escogemos mal a nuestros amigos y de ahora en adelante nuestro socio. La inmensa mayoría de las actividades diarias dependen de este tipo de información, porque son formadas por grupos de personas con los cuales debemos unirnos. Es por eso que es esencial que un líder disponga de este tipo de informaciones y también saque provecho de eso.

- **Inteligencia naturalista**

Es el don de observar y de estudiar la naturaleza. Es una característica de los veterinarios y de los biólogos, que desarrollan más este tipo de informaciones. Tienen la capacidad de estudiar nuestro entorno, es un medio de estimular este tipo de inteligencia, siempre teniendo cuidado con los aspectos naturales de nuestras vidas.

✓ **Enfoque de Bradberry & Greaves**

**Bradberry & Greaves (2007)** Ni la educación, ni la experiencia, ni los conocimientos, ni las capacidades intelectuales, ninguno de estos factores son determinantes para conseguir. Vemos casos diarios de personas en nuestro trabajo, un centro bien formado y brillante de estudios no llega muy bien. Para los que tienen menos aptitudes o habilidades, la respuesta casi es siempre la

inteligencia emocional. Sería bien si pudiéramos decir que comprendemos nuestros sentimientos, algo difícil, pero todavía más de comprender los sentimientos de otros. La inteligencia emocional como concepto y tal como aplicado en la sociedad tiene dos explicaciones: la gente confunde la inteligencia emocional con carisma o la sociabilidad, en segundo lugar, no la ven como una cosa susceptible de mejora.

**Bradberry & Greaves (2012)** Cuando la inteligencia emocional ha sido descubierta, podíamos ver que las personas que tenían un IQ muy elevado sobrepasaban los que tenían un IQ medio sólo el 20 % del tiempo, mientras que las que tenían un IQ medio sobrepasaban a las que tenían un IQ. IC muy elevado el 70 % del tiempo. Los científicos concluyeron que existía otro factor determinante del éxito, estudios subrayaron la inteligencia emocional.

En el curso de los 10 últimos años, estudiamos más de quinientas mil personas para explotar el papel jugado por las emociones en la vida cotidiana. Descubrimos cómo la gente misma se ve y cómo otras les ven, y observamos cómo diferentes decisiones influyen en el éxito personal y profesional. A pesar del interés y la atención concedidos, existe siempre un déficit global en términos de conocimiento y de gestión de las emociones. Solamente el 36 % de las personas estudiadas son capaces de identificar correctamente sus emociones. Eso significa que dos personas de cada tres son generalmente controladas por sus emociones, pero que no se hallan en situación de identificarles y de utilizarles a su ventaja. En la escuela, no se enteran de nosotros a identificar y a comprender nuestras emociones. Entramos en un



mundo del trabajo sabiendo leer, escribir y expresar nuestros conocimientos, pero en general no sabemos administrar nuestras emociones.

Es verdad que nuestro cerebro está dispuesto a ser una criatura emocional, nuestra primera reacción a un hecho será siempre emocional. No podemos controlar esta parte del cerebro, sino controlamos los pensamientos que siguen una emoción e influyen sobre nuestro modo de reaccionar mientras somos conscientes de la experiencia.

Ciertas experiencias producen emociones de las que somos conscientes, en otros casos, pueden pasar inadvertidas. Cuando algo produce una reacción emocional prolongada en nosotros, hablamos de acontecimiento disparador; nuestra reacción a nuestros disparadores es definida por nuestra historia personal, que incluye nuestra experiencia en situaciones similares, a medida que mejorarán sus competencias en materia de educación y en materia de formación, aprenderán a identificar sus disparadores y a poner en práctica respuestas productivas que acabarán por volverse acostumbradas.

La Inteligencia intelectual viene determinado en el momento del nacimiento, es la misma a las 15 que a los 50, La Inteligencia emocional es una habilidad flexible, que puede aprenderse, si bien es cierto que algunas personas son por naturaleza más emocionalmente inteligentes que otras, es posible desarrollar un elevado CE, aunque no se haya nacido con ello.

- **Modelo de Inteligencia Emocional y Social de Reuven BAR-ON**

**Bar-On (1997)**, está basado en las competencias, que intentan explicarse cómo una persona es en relación con sus allegados y su entorno. Por consiguiente, la inteligencia emocional y la inteligencia social están consideradas como un conjunto de factores de interrelaciones afectivas, personales y sociales que influyen sobre la capacidad general de adaptarse activamente a las presiones y a las exigencias del entorno.

El modelo de Bar-On está compuesto por cinco elementos:

El componente intrapersonal, reúne los siguientes componentes:

- Comprensión emocional de sí mismo: La capacidad de percibir y de comprender nuestros sentimientos y nuestras emociones, diferenciarlos y de saber por qué suceden.
- Asertividad: a capacidad de expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin perjudicar a los sentimientos de otros, nuestros derechos se acaban cuando otros comienzan.
- Auto concepto: Comprendernos y aceptarnos, reconocer nuestros aspectos positivos y negativos, así como nuestros límites y posibilidades.
- Autorrealización: La capacidad de hacer lo que verdaderamente podemos, queremos y gustamos hacer.
- Independencia: Es la capacidad de autodirigirse, de sentirse confiado en sus pensamientos, de poder tomar sus propias decisiones.

El componente interpersonal: señala la capacidad de poder gestionar y controlar emociones fuertes y es decir controlar sus impulsos.

- Empatía: La habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás, ponerse en el lugar del otro.
- Relaciones interpersonales: Se refiere a la capacidad de mantener relaciones sociales agradables y satisfactorias.
- Responsabilidad social: La capacidad de manifestarse como nadie que coopere, contribuye y sea un miembro constructivo del grupo social.

El componente de manejo de estrés: que involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista.

- Tolerancia al estrés: La capacidad de sostener acontecimientos indeseables, situaciones estresantes y emociones fuertes sin perder su calma, resolver todo con paciencia y optimismo.
- Control impulsos: la capacidad de resistir o de retrasar un impulso o la tentación de actuar y de controlar nuestras emociones.

**El componente de estado de ánimo:**

- Felicidad: La capacidad de sentirse satisface de nuestra vida, de divertirse, de sacar provecho de otros y todo lo que la vida nos da al diario.
- Optimismo: La capacidad de ver el aspecto más bello de la vida y de conservar una actitud positiva a pesar de las dificultades

El componente de adaptabilidad o ajuste.

- Solución de problemas: La capacidad de identificar y de definir los problemas así como de generar y poner en ejecución soluciones eficaces.
- Prueba de la realidad: capacidad de diferenciar aquel en lo que pensamos y queremos de la realidad que vivimos.
- Flexibilidad: la capacidad de ajustar bien nuestras emociones, nuestros pensamientos.

Después de eso, creó el inventario del cociente emocional (EQ-I). Era la primera prueba o la prueba de inteligencia emocional publicada (1997). Se trata de un inventario de un abanico ancho de competencias emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 elementos de cinco escalas y 15 bajo escalas. En su cuantificación, este modelo utiliza cuatro indicios de validación y factores de corrección. Luego, en colaboración con James Parker (2000), concibió el Inventario del cociente emocional Bar: versión juventud (EQ-I: YV), una prueba que permite evaluar el comportamiento inteligente emocional y social del niño.

**Comentario.**

Los diferentes enfoques nos muestran que la inteligencia emocional debe ser completada por el coeficiente intelectual. No basta con tener aptitudes, hace falta también una actitud, el poder de administrar y de administrar correctamente nuestras emociones para hacer frente a todo tipo de situaciones tales como momentos difíciles, el estrés, problemas profesionales, si usted sea capaz de identificar y de administrar correctamente su emociones que le dominan o le sorprenden, y que usted pudiera también detectarlos cuando se producen entre otras personas, sus relaciones sociales y las relaciones contigo serán mucho más instructivas.

Ciertas personas tuvieron facilidad ambas inteligencias, otras con una cantidad menor o ninguno de las dos. Lo que los investigadores intentan comprender, es cómo una inteligencia completa la otra inteligencia, cómo la capacidad de controlar el estrés afecta la capacidad de concentración y de utilización de la inteligencia intelectual o racional y permite así resolver diferentes problemas de la vida, un QI elevado abre puertas, permite adquirir conocimientos más rápidamente y más fácilmente, y el cociente emocional le permite al individuo alcanzar fácilmente su objetivo.

En conclusión, teniendo como base la búsqueda y teniendo como base la lógica, podríamos decir que no existe ninguna teoría fuerte según la cual el IQ predijera el éxito al trabajo; también existen unas pruebas sólidas que el IQ es lejos de ser un indicador preciso del IQ. El éxito profesional, comprendemos pues que la inteligencia emocional desempeñe un papel clave en el éxito profesional o personal.

### 2.2.2. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio importante y precioso entre los seguidores. Un líder transformacional viene para transformar otros, se concentra sobre las necesidades de otros, le da las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos. Podríamos decir que se trata de un empuje más incitante más próximo del trabajador y de un ejercicio de transmisión de los objetivos de la empresa más importante que otros estilos de liderazgo. Antes de continuar, definamos primero lo que es el liderazgo.

#### ➤ Liderazgo

El liderazgo es hoy un problema transcendental. Las organizaciones y las empresas se pelean sin cesar para ser cada vez más competitivas y mejorar lo que generó la eficacia y la capacidad de las personas que los fabrican de hacerlo. Los objetivos fijados.

“Quien quiera mover al mundo, debe moverse primero a sí mismo”.  
Sócrates.

El liderazgo viene de una palabra inglesa en inglés, que designa el poder o la capacidad de influir sobre un grupo de personas para llevar a cabo actividades y alcanzar un objetivo específico.

El liderazgo estrechamente es atado al cambio. El líder desplaza un grupo de personas o diferentes miembros de la organización con el fin de alcanzar un objetivo común.

Según el Diccionario de la lengua española, el liderazgo es definido como la situación de superioridad en la cual una empresa, un producto o

un sector económico se encuentra, en su campo de acción, su dirección o su dirección, de un partido de otra comunidad.

Para **Stogdill (2001)** Es el proceso de dirigir las actividades de trabajo de los miembros de un grupo y de influir sobre ellos.

**Yukl (2008)** Propone una definición del liderazgo donde toma en consideración los aspectos a la vez racionales y emocionales, definiéndolo como el proceso que permite influir sobre otras personas para que comprendan las acciones y las medidas. El liderazgo y la inteligencia emocional son necesarios en una situación dada y el proceso de facilitación de los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos comunes. Esta definición implica a la vez esfuerzos para influir sobre el grupo y facilitar su trabajo, así como las competencias necesarias para que el grupo esté dispuesto a hacer frente a los desafíos futuros.

**Chiavenato (1998)** Indica que existe definiciones diversas del liderazgo, entre las cuales es mencionado que la influencia interpersonal encuentra su origen en una situación y se ejercita a través del proceso de comunicación, con un objetivo u objetivos particulares. Este enfoque muestra que el liderazgo es un proceso que pretende modificar el comportamiento del empleado con el fin de acercarlo a objetivos de la empresa, por el rodeo de actividades de comunicación interpersonal.

**Hersey, Blanchard, & Johnson (1998)** Comentan que para ellos, administración y liderazgo son sinónimos, pero hay una diferencia: " por esencia, el liderazgo es un concepto más ancho que la administración, es

un tipo especial de liderazgo, regido por la realización de objetivos organizativos. Así, la principal diferencia reside en la expresión de objetivos organizativos. Hay un liderazgo cada vez que alguien intenta influir sobre el comportamiento de un grupo o de una persona, cualquiera que sea la razón, puede tratarse de propios objetivos o los otros, y pueden estar en acuerdo o no con los objetivos de la organización " detalla cuatro implicaciones muy importantes:

En primer lugar, el liderazgo implica a otras personas, empleados o seguidores, que voluntariamente aceptan las órdenes del líder, que ayudan a definir el puesto del líder y le permiten trascender el lugar de trabajo. Es por eso que, si no hubiera subordinados que envían, las calidades de liderazgo serían insignificantes.

En segundo lugar, el liderazgo marca un reparto desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto significa que si es verdad que los miembros del grupo carecen del poder que posee el líder, es el grupo que da a poderle al grupo. Líder, a través de las diferentes actividades y las diferentes maneras en el seno de la organización.

En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad de utilizar las diferentes maneras cuyo poder debe influir sobre el comportamiento de los seguidores.

En cuarto lugar, se trata de una combinación de las tres primeras, donde es reconocido que el liderazgo es una cuestión de valores. Es decir que el líder que descuida los componentes morales del liderazgo tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral será contenido en los valores que el



dirigente refleja hacia sus discípulos. Cuanto más serán sinceros y transparentes, más tendrán de partidario.

Esto debería indicar que, aunque el liderazgo mantiene relaciones excelentes con las actividades de gestión administrativa, su definición hace referencia al valor de las competencias en comunicación del dirigente en las relaciones interpersonales, de modo que la organización cumpla sus objetivos.

**Chiavenato (2006)** afirma que las organizaciones en el mundo de hoy orientan los dirigentes hacia competencias de comunicación en el seno de la organización, a favor de una gestión adecuada.

**Vilar (2006)**, que define como: "el comportamiento de ciertos gestores que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad a los que ejercen. Para hacerlo, son motivados por el éxito, es decir abasteciéndoles de recursos a los que permiten ellos obtener más que lo que ellos mismos esperaban realizar. Despertar su conciencia sobre la importancia de los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndolos identificar o subordinar sus propios intereses en la institución y, por fin, manifestando de grandes esperas con respecto a su trabajo, lo que aumenta el nivel de confianza en sí mismo".

Por otra parte, encontramos otra definición bastante interesante: "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación donde un sistema intercomunal está establecido con los colaboradores para alcanzar los objetivos organizativos" (Chiavenato, 2007,p.56)-

Ralph y Stogdill, (citado por Delgado, 1994) En su resumen de las teorías y de las búsquedas sobre el liderazgo, subrayó que existían casi tantas definiciones del liderazgo como las personas que intentaron definir el concepto aquí estarían consideradas como un liderazgo de gestión como el proceso que consistiría en dirigir las actividades de los miembros de un grupo y en influir en ellos. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: primero, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o a los adeptos. Los miembros del grupo, siendo dado su voluntad de aceptar las órdenes de su jefe, Ayuda a definir la posición del líder y permite al proceso de liderazgo conseguir; si no hubiera nadie que pide, las calidades de dirigente del gerente serían insignificantes, en segundo lugar, el liderazgo implica un reparto desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo; en tercer lugar, el liderazgo es la capacidad de utilizar diferentes formas de poder para influir sobre el comportamiento de los seguidores, de las diferentes maneras. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es una cuestión de valores.

**Goleman, Boyatzis & Mckee (2017)** los líderes de verdad tienen no sólo una inteligencia o una buena preparación universitaria, sino que su capacidad de inspirar la energía, la pasión y el entusiasmo de otros es contagioso en el seno de un grupo de trabajo. Un elemento esencial y fundamental que un dirigente debe poseer es controlar y utilizar correctamente sus propias emociones y promover sentimientos positivos en el seno de los equipos, es decir crear una resonancia. Teniendo como

base el análisis del estilo de liderazgo de cerca de 4 000 gestores de todo tipo de organizaciones y del contacto directo con muchos de ellos, los autores de este libro demuestran que la resonancia del líder es un factor esencial de su éxito y que la resonancia puede enterarse. La función principal del dirigente es suscitar los sentimientos positivos de los subordinados, lo que se produce cuando el liderazgo es emocionalmente inteligente, lo que conduce a la resonancia que significa clima emocional positivo, según la neurología moderna, la mentalidad y las acciones de los dirigentes tienen un impacto significativo sobre las personas a las que dirigen, de la misma manera que conviene subrayar el poder del liderazgo tóxico de envenenar el clima emocional del lugar de trabajo.

✓ **Importancia del liderazgo**

**Vilar (2006)**, nos dice que la importancia del liderazgo se detalla en lo siguiente:

- Es importante porque esto muestra las competencias y las capacidades de una persona que hay que guiar y a que hay que dirigir.
  - Una organización puede tener un sistema adecuado y una mala gestión, no tener un buen líder o, en caso contrario, organizaciones con sistemas inadecuados, pero con un líder ideal, consiguieron progresar.
- Es muy importante para la gestión de todo tipo de organización.

✓ **Cualidades de un líder.**

El liderazgo es esencial para la gestión en el dominio de los asuntos, pues es necesario de saber cuáles son las calidades que un líder debería tener.

**Contreras (2003)**, Precisa que el líder debe poseer ciertas calidades para administrar correctamente un grupo de personas. Entre ellos, tenemos.

- Enfrentar responsabilidades.
- Reconocer al grupo al que pertenece y tener buena comunicación con ellos.
- Gozar de buena salud.
- Seguir y aprender al líder.
- Tener esfuerzos en conjunto.
- Contar con seguridad, confianza y dominio de uno mismo.
- Aceptar las críticas.
- Ser tolerante, aprender escuchar y comprender al resto.
- Entender el punto exacto de las situaciones con facilidad.
- Ser influyente de manera positiva frente al resto.
- Colaborar en soluciones y aportar un plan de acción frente a dificultades de manera eficaz.

✓ **Características esenciales de los líderes:**

El dirigente debe poseer ciertas características esenciales que le ayudarán a dirigir con una manera adaptada su grupo de trabajo.

Según James (2003) citado por **(Huerta & Rodríguez, (2006)** las características que un líder debe poseer son:

- Integridad: jamás pierda de vista sus objetivos y no comprometa sus principios.
- Confianza: refleja los valores y las aspiraciones de sus abonados
- Saber escuchar: escuche a aquellos a los que usted sirve, pero no hace lo que quieren. Somete a un test las ideas, explora todas las consecuencias posibles y transmite la gama completa opiniones.
- Respetar a los seguidores: es un dirigente de los líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

✓ **Teorías sobre el liderazgo**

- **Teoría del Liderazgo Carismático**

Según **Warren (2006)** quien nos indica que a los individuos a los que se les atribuye aptitudes extraordinarias al liderazgo le son porque observaron ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Sus características de líder carismático son siete:

- Confianza en sí mismo.
- Visión.
- Capacidad de articular la visión.
- Convicciones firmes sobre la visión. - un comportamiento que sobrepasa el ordinario.
- Presentación como agente de cambio.
- Sensibilidad medioambiental.

Sabemos que el líder debe ser carismático por excelencia, tener algo que le distinga de otros, mirarle y esta primera impresión le da la seguridad, alguien que se puede tener confianza.

### ✓ **Teoría de Rasgos de la Personalidad**

Para **Dellepiane (2004)** El dirigente tiene rayas específicas de personalidad que lo distinguen de las que no son él para poder influir sobre el comportamiento de la gente. Hay seis rayas principales de personalidad.

- Deseo de dirigir
- Empuje
- Honestidad e integridad
- Inteligencia
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento relativo al trabajo

Podemos ver que las líderes tienen como ciertos o todas estas calidades, pero podemos también ver que hay unos líderes completamente opuestos que no cumplen todas estas rayas, tales como Jesucristo y Napoléon, líderes que inspiraron, que dan confianza, pero que indican direcciones contrarias. En este sentido, la teoría de las rayas considera que el liderazgo es una característica innata, es decir que la gente nace con este don.

### ✓ **Teoría Estilos de Liderazgo**

#### • **Teoría de los Tres Estilos de Liderazgo**

**Christensen & Walters (2007)**, esta teoría nos habla que existen tres estilos de liderazgo:

- Estilo de liderazgo autocrático: el dirigente tiende a centralizar la autoridad, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. No piensa en otros, quieren que haga las cosas que

impone. En consecuencia, el grupo de trabajadores tiene una cantidad más grande de trabajo y recibe menos satisfacción.

- Estilo de liderazgo democrático: el dirigente tiende a delegarles funciones a sus subordinados, les ayuda a tomar decisiones y les motiva. Por consiguiente, la calidad del trabajo del grupo y una satisfacción más grande de los trabajadores son obtenidos.
- Estilo de liderazgo liberal: el jefe le da al grupo una libertad total para tomar sus decisiones y hacer su trabajo como bono le parece resulta de eso que tenemos una calidad débil y una acumulación de trabajo del grupo y una satisfacción débil de los colaboradores.

- **Teoría Bidimensional del Estilo de Liderazgo**

**Cossio (2005)** Establece que existen dos dimensiones del comportamiento del líder, detalladas más abajo.

- El líder orientado hacia los empleados, dirigiendo de esa manera, alcanza una productividad elevada del grupo y una más gran satisfacción del puesto.
- El líder orientado hacia la producción, conduciendo así a una productividad débil del grupo y a una menor satisfacción de los trabajadores.

- **Teoría de los tres motivos o necesidades**

Para esta teoría **Hoyle (2004)** Declara que existen tres razones principales o necesidades en los empleos:

- Necesidad de cumplimiento: es el impulso para alcanzar la excelencia, alcanzar lo que es esperado, alcanzar algo con relación a una serie de

normas, esforzarse por conseguir. - Necesidad de poder: el deseo de ser importante y de influir sobre otros y qué otros los siguen.

- Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales amistosas, de ser gustado por otros.

El papel del dirigente es crear un lugar agradable en la organización, de modo que sus empleados mantienen buenas relaciones entre ellos, un entorno de trabajo excelente.

- **Teoría de Camino-Meta:**

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) ellos dicen que la teoría del logro de los objetivos es la función principal del jefe es clarificar y establecer objetivos con sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor medio de alcanzar estos objetivos y de tratar de suprimir todos los obstáculos posibles. Ciertos factores permiten alcanzar un liderazgo eficaz. Ellos son:

- Las características y las capacidades de los subordinados, tales como sus necesidades, su grado de confianza en sí mismo y sus capacidades.
- condiciones de trabajo, tratas de efectuar, sistema de recompensa, motivaciones y relaciones con los colegas.

El líder tiene la responsabilidad de establecer fines y objetivos, pero para alcanzar lo que está establecido, hace falta que el líder y sus seguidores se comprometan. Esto depende en gran parte del estilo de liderazgo de los colaboradores.

Koontz y Weihrich (2004) Explica que la teoría del continuum reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende mucho del líder, los



seguidores y de la situación. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gestor a lo largo continuismo y son:

- Las fuerzas que actúan en la personalidad del dirigente, incluido su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, su inclinación para los estilos de liderazgo y su sentimiento de seguridad.
- Las fuerzas de los subordinados dependen del conocimiento, del compromiso, del deseo de los subordinados, lo que afectará el comportamiento del gestor.
- Las fuerzas de la situación, tales como las políticas de la organización y los valores, la eficacia del trabajo de los colaboradores, el tipo de problema que hay que resolver.

#### ✓ **Tipos de líderes según David Fischman**

Para David Fischman, hay cinco 5 tipos de líderes (1985), se pueden mencionar a los siguientes:

- **Líder ausente:** Es el líder que no contribuye en nada a su organización, no dirige a la gente hacia ninguna dirección, no tiene iniciativa, creen que su trabajo tiene éxito si alcanzan sus propios objetivos, no ven cual parte de su trabajo incumbe a sus abonados. Propios objetivos. No toma su papel de líder en serio y hace perderles a sus partidarios su propio papel. Esto no motiva y no inspira.
- **Líder transaccional:** Es el dirigente que busca su propia ventaja como patrono, con maneras un poco egoístas: esto aprovecha a su empresa y anima a los empleados a pensar de la misma manera. Cada uno busca sus propios intereses, el jefe y el subordinado efectúan una

transacción. Es como una compra en la cual el jefe procura sobrepasar los objetivos y el subordinado recibe más dinero o recompensas por haberlos alcanzado. Este liderazgo para recompensas condicionadas no es verdaderamente malo, es eficaz, el problema es que si utilizamos sólo este tipo de liderazgo, perdemos la posibilidad de aumentar la eficacia, lo que cubre las necesidades de realización, pero no de trascendencia. Si más tarde los premios desaparecen o disminuyen, la motivación de los colaboradores desaparece y éstos no cumplen más eficazmente sus tareas.

- **Líder transformacional:** Orienta a su personal hacia una causa importante, le atribuye recompensas y primas, pero no busca su propia ventaja, pero la de la empresa y de sus trabajadores. Tiene objetivos trascendentales, este jefe no es egocéntrico en absoluto. Tiene objetivos claros que permiten alcanzar el gran objetivo del líder: ayudar a otros que se destacan, que se desmarcan, que alcanzan sus objetivos y que ser más perfectos en su trabajo, para desarrollarse no sólo como profesional, pero igual como ser humano.
- **Líder sin autoridad:** Este dirigente tiene mucho coraje y deseo de mejoramiento, no teme nada, quiere ayudar a la empresa que alcanza sus objetivos, tiende a querer resolver los problemas por ideas innovadoras y de nuevas propuestas, sin tener ningún tipo de puesto o de posición, tiene solamente el deseo de contribuir algo además, algo diferente. Esto lo hace diferente porque es más difícil de ser oído debido a la ausencia de autoridad.

- **Pseudolíder:** Es la persona quien no cree en mismo quién verdaderamente vale la vida y cree pues que debería tener todo en la sociedad y jactarse de sus conocimientos y de sus realizaciones. Quiere progresar solamente, no piensa en otros, no los escucha, quiere valorizarlo y no es cómodo que sus discípulos progresen, considera esto una amenaza. Es narcisista, no se inquieta sólo por su estatuto y por su poder, busca su propio beneficio y no piensa ni en sus clientes ni en sus subordinados.

✓ **Teoría del Modelo del Liderazgo Transaccional**

Popper y Zakkai (1994). En este caso, la existencia de un dirigente dotado competencias y aptitudes necesarias para alcanzar una buena gestión es importante. El jefe y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro. Este conjunto de esperas provoca comportamientos de los dos, rige por las esperas, las negociaciones, etc. Esta transacción o este intercambio, esta recompensa eventual para una buena realización, es lo que a menudo ha sido subrayado como un liderazgo eficaz. El líder transaccional afecta la motivación del partidario por el intercambio de precio y la creación de una atmósfera en la cual se percibe lazos más estrechos entre los esfuerzos y los resultados deseados. Según los criterios de este enfoque, el líder eficaz es un diagnóstico psicológico sensible, que discierne con precisión las necesidades y las esperas de sus subordinados y responde a eso en consecuencia.

Las teorías transaccionales se concentran sobre los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores. Administrar las recompensas a cambio de objetivos conseguidos.

### ✓ Teoría del modelo del liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace mención en actividades tales como la creatividad, la estimulación intelectual. Es por eso que el dirigente da prueba de una atención personalizada, se ocupa de necesidades de sus empleados y sostiene su crecimiento y su desarrollo en un clima de armonía y de empatía (Bass, 1994).

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) El líder transformacional se distingue por cuatro características de base: influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiradora. Lo que será detallado a continuación:

- **Influencia idealizada (carisma):** El líder actúa de tal modo que sus discípulos le admiran y quieren estar como él. El líder se hace un modelo idealizado con un grado elevado de poder significativo. El líder carismático se distingue claramente de otros por una personalidad inhabitual y capacidades únicas. El carisma es la capacidad de excitar, de transmitir la confianza y el respeto (Bernal, 2000). Es por eso que los responsables deben dar prueba de confianza en ellos, de lealtad, de compromiso, de honradez y ser coherentes con sus acciones. Deben luego transmitirle su entusiasmo, su confianza y su respeto al personal, con el fin de que los responsables que presentan esta calidad (influencia idealizada) sean capaces de obtener el esfuerzo suplementario y la colaboración de su personal para alcanzar niveles óptimos de desarrollo y de realización.

- **Motivación inspiradora:** El jefe promueve nuevos enfoques, nuevas ideas y nuevas soluciones a los problemas. Estimula intelectualmente a sus adeptos delegándoles funciones, asociándolas con diferentes tareas, pidiéndoles dar su opinión ante todo caso. Por consiguiente, su función de líder es promover la estimulación intelectual entre sus adeptos, estimular las realizaciones de su personal, animarlas a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades el impuestas (Bass, citado por Bernal, 2000). Sobre esta base, el dirigente debe siempre ser muy optimista, suscitar el entusiasmo de sus discípulos y alcanzar juntos los objetivos de la institución.
- **Estímulo intelectual:** El jefe promueve nuevos enfoques, nuevas ideas y nuevas soluciones a los problemas. Estimula intelectualmente a sus adeptos delegándoles funciones, asociándolas con diferentes tareas, pidiéndoles dar su opinión ante todo caso. Por consiguiente, su función de líder es promover la estimulación intelectual entre sus adeptos, estimular las realizaciones de su personal, animarlas a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades que los imponen (Bernal, 2000). Los patronos deberían animar la creatividad levantando problemas potenciales. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas.
- **Consideración individual:** El responsable toma en consideración las necesidades de cada persona para guiar a ésta con arreglo a su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), creando oportunidades de aprendizaje y apoyando, es un líder que escucha y sabe cómo delegar, luego que le da un feedback constructivo al subordinado. (Bass y Avolio,

1994). Por consiguiente, la consideración individualizada es un factor muy importante porque hace referencia al acuerdo directo entre el líder y sus seguidores, concediendo una atención personal en cada miembro y en el tratante individualmente. Los patronos deben animar, con optimismo y entusiasmo, haciendo saber su visión.

Esta nueva orientación sobre el liderazgo transformacional permite al dirigente conservar una imagen positiva en el espíritu de sus discípulos, estableciendo esperas ambiciosas para ellos, dando prueba de respeto y de confianza por el rodeo de un comportamiento que refuerza la misión y la visión. En esta orden de ideas, el liderazgo transformacional es presentado como el medio más apropiado de dirigir todo tipo de organización. Por consiguiente, todas estas afirmaciones indican que los establecimientos de enseñanza de mañana deberían asumir este estilo de liderazgo, porque los ciudadanos de hoy exigen una atención, una inspiración, una dirección, una motivación, pero sobre todo una comprensión y una afección a una parte de sus dirigentes. Por consiguiente, si las organizaciones educativas llegan a comprometerse en esta vía, se hallarán en situación de modificar progresivamente sus estructuras organizativas sostenibles. Es por la razón que el liderazgo transformacional está considerado como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, en la medida en que favorece cambios verdaderos en el modo en el que la gente piensa y actúa, concentrándose sobre el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003). Asimismo, Covey (1997) afirma que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a las personas y las organizaciones con sentido literal del

término, cambiar los espíritus y los corazones, ensanchar su visión, su intuición y su comprensión, clarificar los objetivos, devolver el comportamiento conforme creencias, de principios y valores, así como de cambios permanentes incitativos que se perpetúan en el curso del tiempo y generan un impulso para sus partidarios, porque estar un líder en transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, perseverancia, coraje y fe.

### **Comentario.**

Las diferentes teorías nos muestran que el liderazgo es el poder de hacer mover otras, el don de influir sobre un grupo de personas para alcanzar un cierto objetivo. El líder debe tener la empatía necesaria para entrar en contacto con su pueblo y poder comprender sus necesidades y sus capacidades. Entonces ayúdeles a alcanzar sus objetivos. Sea debido a su carisma, debido a su carácter o debido a su personalidad, los dirigentes son el ejemplo de las personas. Desempeñan un papel muy importante, aunque esto necesariamente no significa que dirigen su pueblo hacia el bien. Pero para conseguir, un dirigente debe admirar su admiración, dar prueba de integridad y dar prueba de la moralidad más alta. El líder transformacional procura ante todo dar las herramientas necesarias para sus subordinados con el fin de que actúen con eficacia y devoción, consagrándose así un gran cambio a la vida de las personas que creen en él.

### 2.3. Glosario

**Autorregulación.** Consiste en la capacidad de controlar los sentimientos apropiados y de redirigir los impulsos negativos.

**Calidad total:** La calidad total o la excelencia puede ser definida como una estrategia de gestión organizativa que pretende satisfacer con una manera equilibrada las necesidades y las esperas de todas sus partes interesadas, normalmente sus empleados, sus accionistas y la sociedad en general.

**Creatividad:** Capacidad o facilidad para inventar o crear.

**Decisiones unilaterales:** Las decisiones unilaterales son el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo, en particular en materia comercial o de contratos delante de la ley, cuando un aspecto concierne sólo a una de las partes. Así, el "unilateral" es lo que es atribuible sólo a uno de los agentes en cuestión.

**Empatía:** Subcomponente de la inteligencia emocional que consiste en la capacidad de reconocer las emociones de otras y de tratarlas con arreglo a sus reacciones emocionales.

**Estimulación intelectual:** Factor de liderazgo transformacional, que indica que los dirigentes animan a sus seguidores a dar prueba de innovación y de creatividad, volviendo a discutir las hipótesis, reformulando los problemas y abordando las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay ninguna burla o crítica pública de los errores individuales de los miembros.



**Felicidad.** Subcomponente de la inteligencia emocional atada a la capacidad de una persona que ser satisfecha por su vida, con que hay que divertirse y que se da el gusto, así como con que hay que divertirse y que exprime sentimientos positivos.

**Intelectual:** Principalmente se trata de actividades o de oficios en los cuales la inteligencia predomina.

**Inteligencia Emocional.** Existe una gran variedad de definiciones de la inteligencia emocional, pero la base de este estudio está basada en la definición de Bar (1997), que define la inteligencia emocional como un conjunto de competencias personales, afectivas y sociales y de competencias capacidad de adaptación y de hacer frente a las demandas y frente a las presiones del entorno.

**Innovación:** Es un cambio que introduce novedades. Además, en una utilización familiar y general, el concepto es utilizado específicamente en el sentido de nuevas propuestas, invenciones y su puesta en ejecución económica.

**Inspiracional:** Es la persona que motiva o inspira.

**Habilidades sociales:** Consiste en la capacidad de administrar relaciones y de crear redes, utilizando eficazmente las competencias sociales en el momento de las interacciones con otras.

**Liderazgo:** Se trata de la influencia interpersonal ejercida en una situación donde un sistema intercomunal es colocado con los colaboradores para alcanzar los objetivos organizativos (Chiavenato, 2006, p. 56),

**Liderazgo Transaccional:** El liderazgo transaccional define las esperas y anima el funcionamiento para alcanzar niveles elevados. Los dirigentes son orientados hacia la

vigilancia y el control de sus subordinados utilizando recursos económicos (Burns, 1978)

**Liderazgo Transformacional:** El liderazgo transformacional se produce cuando las personas se comprometen con otras aumentando los niveles de motivación y de moralidad de los dirigentes y de los seguidores (Burns, 1978).

**Motivación:** Consiste en guiar las emociones hacia un fin con energía y persistencia.

**Optimismo:** Subcomponente de la inteligencia emocional relacionada con la habilidad que tiene una persona para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

**Relaciones interpersonales:** Subcomponente de la inteligencia emocional atada a la capacidad de una persona que hay que establecer y que mantiene relaciones mutuas satisfactorias caracterizadas por la proximidad y la intimidad afectivas.

**Responsabilidad social:** Subcomponente de la inteligencia emocional atada a la capacidad de una persona que hay que manifestarse como nadie que coopere, contribuye y sea un miembro constructivo del grupo social.

**Subordinados:** Personas que depende o está sometido a la orden o a la voluntad de otro.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General**

Partiendo del planteamiento de nuestra investigación tenemos dos aspectos:

- a) Variable independiente es Inteligencia Emocional.
- b) Variable dependiente es el Liderazgo Transformacional.

En tal caso, nuestra presente hipótesis planteada es la siguiente:

“El nivel de Inteligencia emocional, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD en Lima 2017”

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- a) La autoconsciencia, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD en Lima, 2017.
- b) El nivel de empatía, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD en Lima 2017.
- c) El nivel de socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD en Lima, 2017.

### **3.3. Identificación de variables**

#### **3.3.1. Variable independiente = Inteligencia Emocional**

Es un modo de interactuar con mundo que toma en consideración los sentimientos y que incluye competencias tales como el control de las impulsiones, la conciencia de sí, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Configuran los rasgos característicos tales como la autodisciplina, la compasión o el altruismo que son esenciales para una buena adaptación social y creativa adaptación en la sociedad.

La inteligencia emocional nos permite darse cuenta de nuestras emociones, comprender los sentimientos de otros, tolerar las presiones y las frustraciones que sufrimos en el trabajo, de acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y de adoptar una actitud empática y sociales que nos ofrecerá de posibilidades más grandes de desarrollo a alguien. Goleman (1996).

#### **3.3.2. Variable dependiente = Liderazgo Transformacional**

Un líder transformacional únicamente no se concentra sobre la optimización de la realización del individuo, sino sobre la responsabilidad del miembro del grupo en cuanto a su desarrollo personal, lo que tiene como consecuencia un aumento de la realización de la conformidad con los objetivos de la organización el liderazgo transformacional es caracterizado por la capacidad de producir cambios importantes. Los líderes en transformación

son capaces de aportar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y de promover las innovaciones en los productos y las tecnologías.

El liderazgo transformacional ópera con la base de cambiar basada motivación regular solamente en el párrafo recompensa llevarla compromiso con las metas, los personas y la organización.

### 3.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	DEFINICIÓN
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Es la capacidad de reconocer, comprender nuestras emociones y controlar nuestras frustraciones e impulsos.	Autoconciencia	La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás persona.
		Empatía	Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización.
		Sociabilización	Dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado	Carisma.	Algo especial, distinto, que agrada a los demás.
		Aceptación y entusiasmo por el cambio	Innovación y creatividad.
		Estimulación intelectual	Motivación a desarrollarse.

### 3.5. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿De qué manera la inteligencia emocional influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Demostrar cómo la inteligencia emocional influye en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017	<b>HIPOTESIS GENERAL</b> El nivel de Inteligencia emocional, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Autoconciencia
				Empatía
				Sociabilización
			<b>VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Carisma.
				Aceptación y entusiasmo por el cambio
				Estimulación intelectual
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS		
¿Cómo la autoconciencia influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017?	Analizar cómo influye la autoconciencia en el liderazgo transformacional, en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017	La autoconciencia, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017		
¿Cómo la empatía influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017?	Detallar cómo influye la empatía en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.	El nivel de empatía influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.		
¿Cómo la socialización influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017?	Indicar cómo influye la socialización en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.	El nivel de socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.		

## CAPÍTULO IV

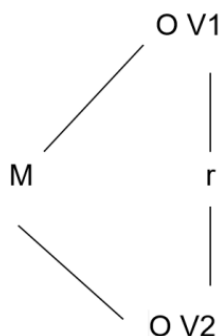
### METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

#### 4.2. Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



M	: 99 encuestados (muestra)
V1	: Inteligencia Emocional
V2	: Liderazgo Transformacional
0	: Observación y medición de ambas variables
r	: Notación estadística de interrelación

#### **4.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores del área administrativa de la empresa Cencosud-Miraflores, Lima, 2017.

#### **4.4. Población de estudio**

La población de la presente investigación ha comprendido al personal, tanto masculino como femenino, de la organización, jefes, supervisores, técnicos, de las áreas administrativas pertenecientes a la organización de la empresa CENCOSUD.



#### 4.5. Tamaño de muestra

La muestra está compuesta por el nivel jerárquico de: jefes, supervisores, personal administrativo.

#### 4.6. Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 350).

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los colaboradores se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$Z = 1.96$  (95% de confianza)

$p = 0.90$  (probabilidad de éxito)

$q = 0.10$  (probabilidad de fracaso)

$e = 0.05$  error permisible

$N = 350$  colaboradores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.90) (0.10) (350)] / [(0.05)^2 - (350 - 1)] + [(1.96)^2 (0.90) (0.10)]$$

$$n = 99$$

Tamaño de muestra será de 99 usuarios

#### **4.7. Técnicas de recolección de datos.**

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

**La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

**La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los trabajadores de la empresa Cencosud.

#### **4.8. Análisis e interpretación de la información.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

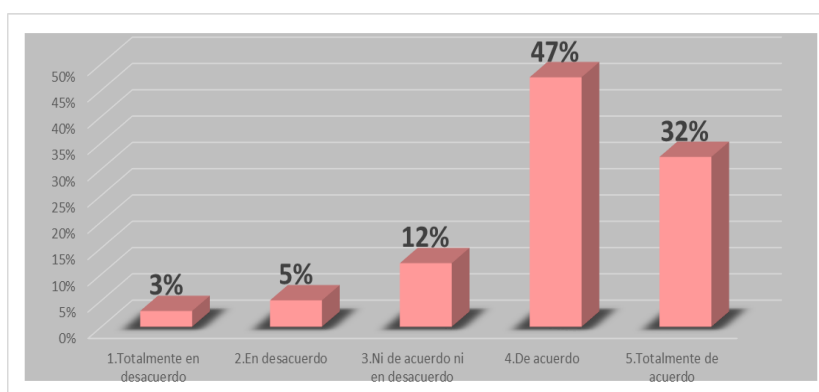
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

**Tabla N° 1**

¿Considera usted que la confianza en uno mismo es lo más importante en el desempeño de sus labores dentro de la organización?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	3	3%
2.En desacuerdo	5	5%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
4.De acuerdo	47	47%
5.Totalmente de acuerdo	32	32%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 1 Considera usted que la confianza en uno mismo es lo más importante en el desempeño de sus labores dentro de la organización?**

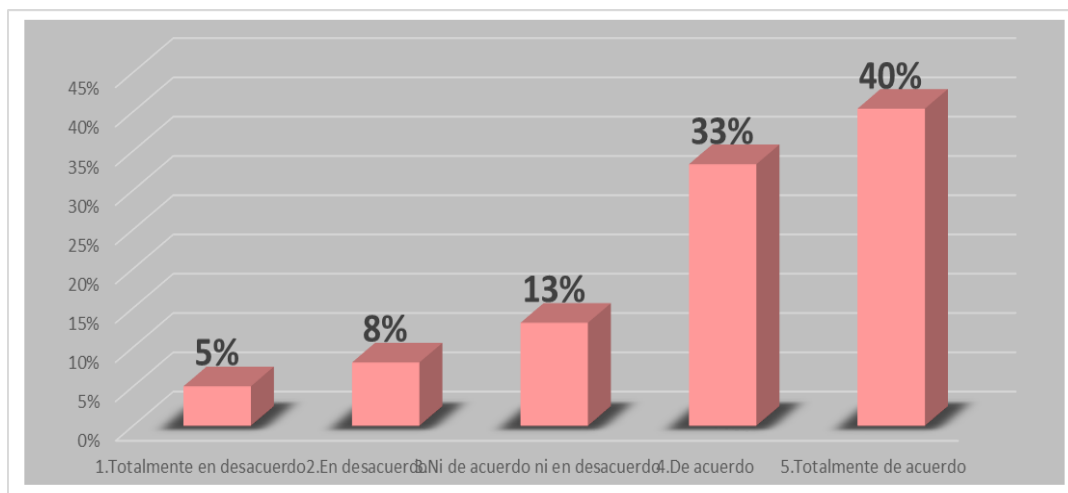
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 32%, está totalmente de acuerdo que la confianza en uno mismo es lo más importante en el desempeño de sus labores dentro de la organización, mientras que el 47% comenta que está de acuerdo, al mismo tiempo el 12% afirma que no está de acuerdo ni desacuerdo, el 5%, indica que está en desacuerdo, y el 3% menciona que está totalmente desacuerdo.

**Tabla N° 2**

¿Cree usted que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	5	5%
2.En desacuerdo	8	8%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13%
4.De acuerdo	33	33%
5.Totalmente de acuerdo	40	40%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 2 ¿Cree usted que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos?**

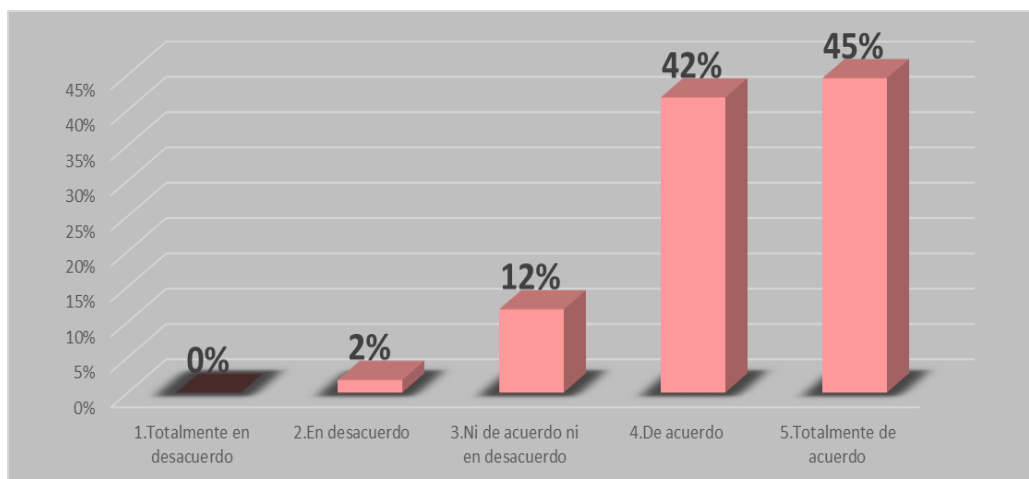
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40%, menciona que está totalmente de acuerdo en que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos, mientras que el 33% indica que esta de acuerdo, así mismo el 13% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% no está de acuerdo y por último el 5% indica que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 3**

¿Cuenta usted siempre con la capacidad para reconocer sus errores?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	2	2%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	12%
4.De acuerdo	46	42%
5.Totalmente de acuerdo	49	45%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 3 ¿Cuenta usted siempre con la capacidad para reconocer sus errores?**

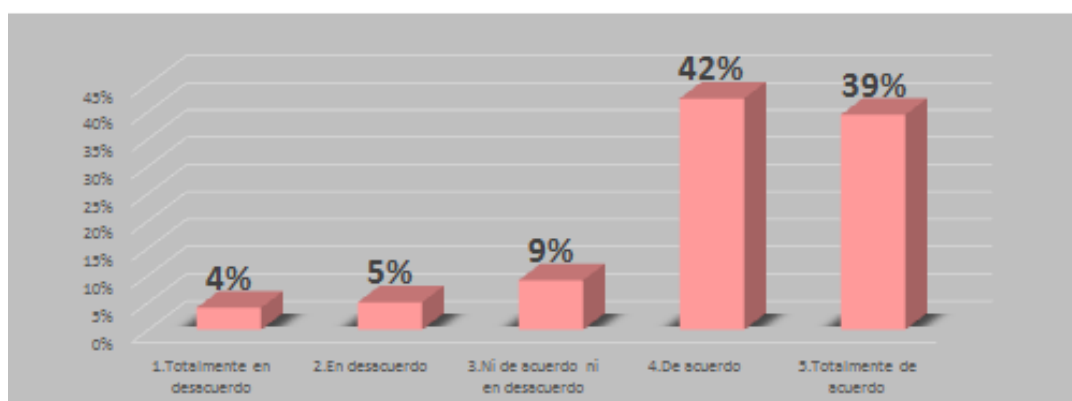
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 45%, menciona está totalmente de acuerdo con que cuenta siempre con la capacidad para reconocer sus errores, mientras que el 42% indica que esta de acuerdo, así mismo el 12% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 2% indica que está en desacuerdo.

**Tabla N° 4**

¿Usted cree que es fácil comprender el punto de vista de otras personas?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	4	4%
2.En desacuerdo	5	5%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
4.De acuerdo	42	42%
5.Totalmente de acuerdo	39	39%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 4 ¿Usted cree que es fácil comprender el punto de vista de otras personas?**

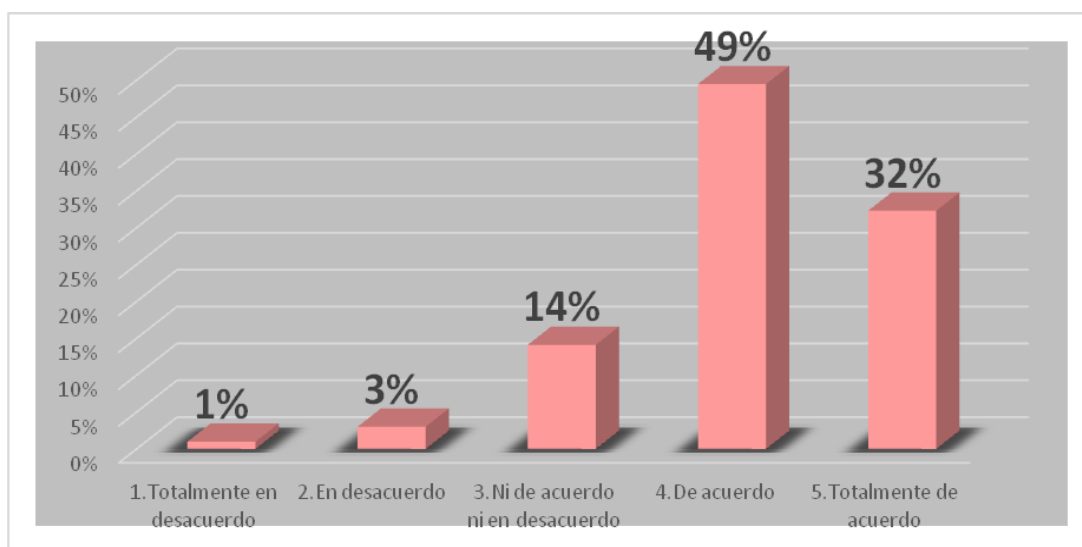
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 39%, menciona que está totalmente de acuerdo en que es fácil comprender el punto de vista de otra persona, mientras que el 42% indica que esta acuerdo, así mismo el 9% menciona que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N° 5**

¿Usted cree que en una discusión actuar con asertividad es lo más adecuado?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	1	1%
2.En desacuerdo	3	3%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14%
4.De acuerdo	49	49%
5.Totalmente de acuerdo	32	32%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 5 ¿Usted cree que en una discusión actuar con asertividad es lo más adecuado?**

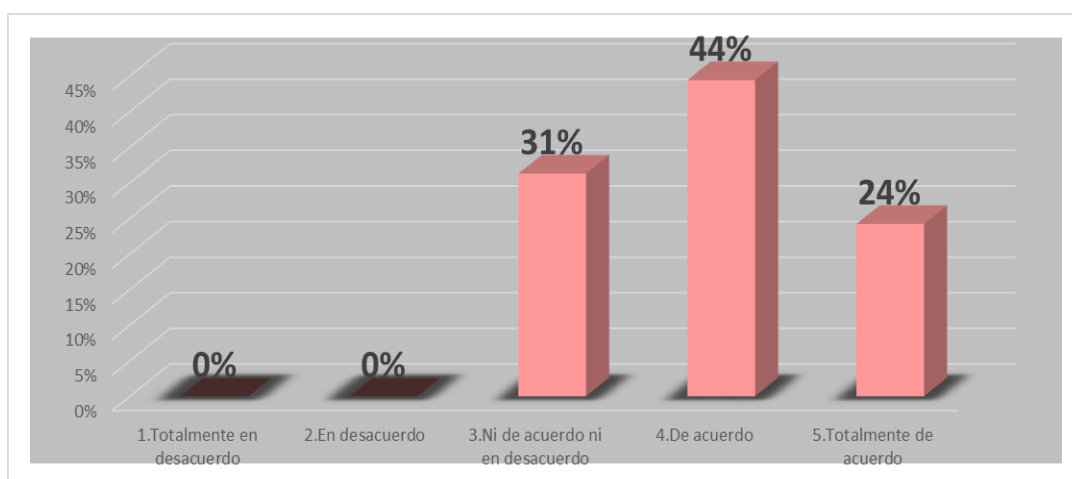
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 32%, menciona que está totalmente de acuerdo en que actúa con asertividad cuando hay un tema en discusión, mientras que el 49% indica que está de acuerdo, el 14% no está de acuerdo ni desacuerdo, el 3% menciona que está en desacuerdo y por último el 1%, especifica que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 6**

¿Cree usted que los líderes de su organización tienen una buena relación con su equipo de trabajo?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	0	0%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	31%
4.De acuerdo	44	44%
5.Totalmente de acuerdo	24	24%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 6 ¿Cree usted que los líderes de su organización tienen una buena relación con su equipo de trabajo?**

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24%, menciona que están totalmente de acuerdo en que los líderes de su organización tienen una buena relación con su equipo de trabajo, mientras que el 44% indica que está de acuerdo, así mismo el 31% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

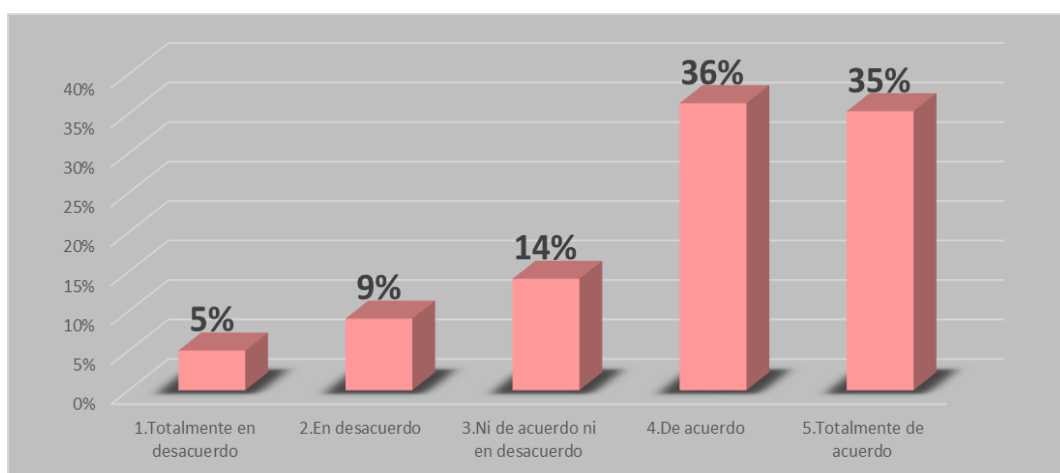


**Tabla N° 7**

¿Cree usted que es importante alimentar los lazos amicales y sociales dentro de la empresa?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	5	5%
2.En desacuerdo	9	9%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14%
4.De acuerdo	36	36%
5.Totalmente de acuerdo	35	35%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 7 ¿Cree usted que es importante alimentar los lazos amicales y sociales dentro de la empresa?**

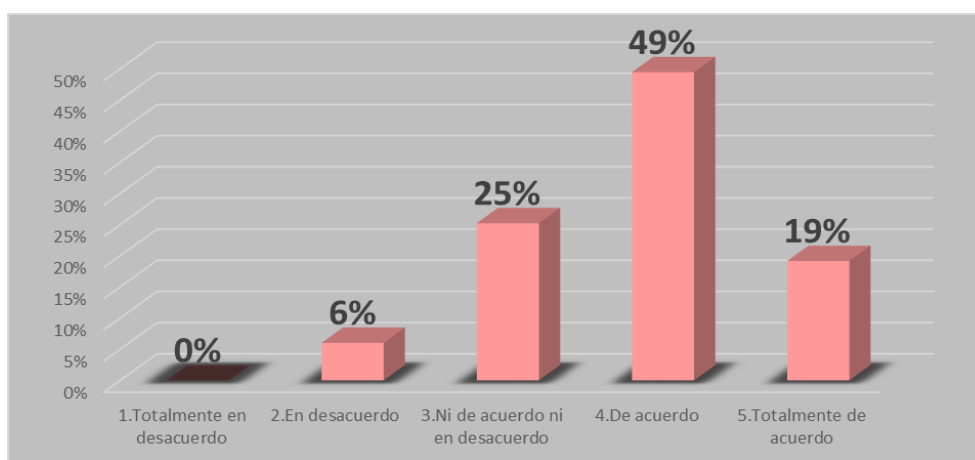
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 35%, menciona que está totalmente de acuerdo en que es importante alimentar los lazos amicales y sociales dentro de la empresa, mientras que el 36% indica que está de acuerdo, así mismo el 14% menciona no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo, el 5% indica que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 8**

¿Cree usted que hay una comunicación fluida dentro la de organización?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	6	6%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	25%
4.De acuerdo	49	49%
5.Totalmente de acuerdo	19	19%
Total	99	100%

Fuente: elaboración propia



**Figura N° 8 ¿Cree usted que hay una comunicación fluida dentro la de organización?**

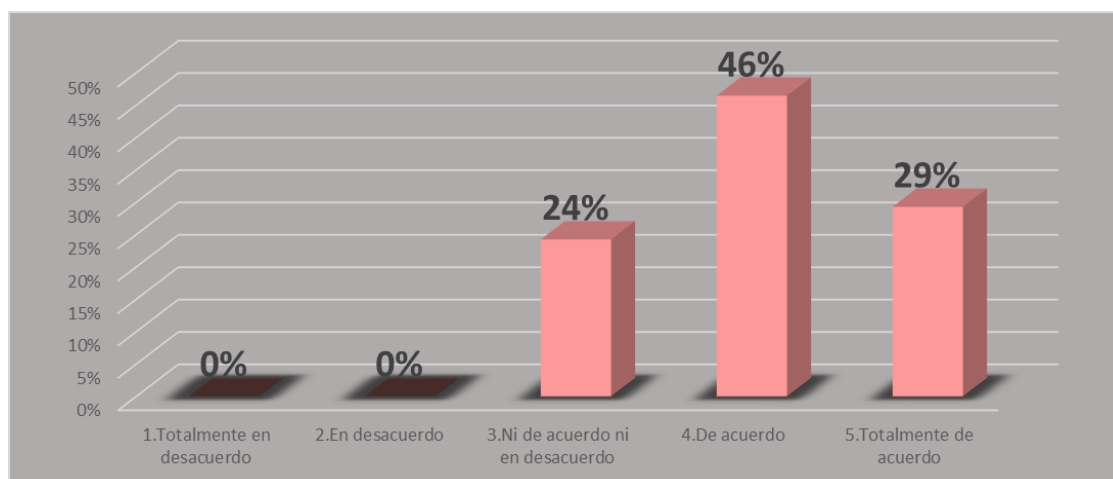
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 19%, menciona que está totalmente de acuerdo con que hay una comunicación fluida dentro la de organización, mientras que el 49% indica está de acuerdo, así mismo el 25% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 6%, indica que está en desacuerdo.

**Tabla N° 9**

¿Cree usted que su líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	0	0%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	24%
4.De acuerdo	46	46%
5.Totalmente de acuerdo	29	29%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 9 ¿Cree usted que su líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?**

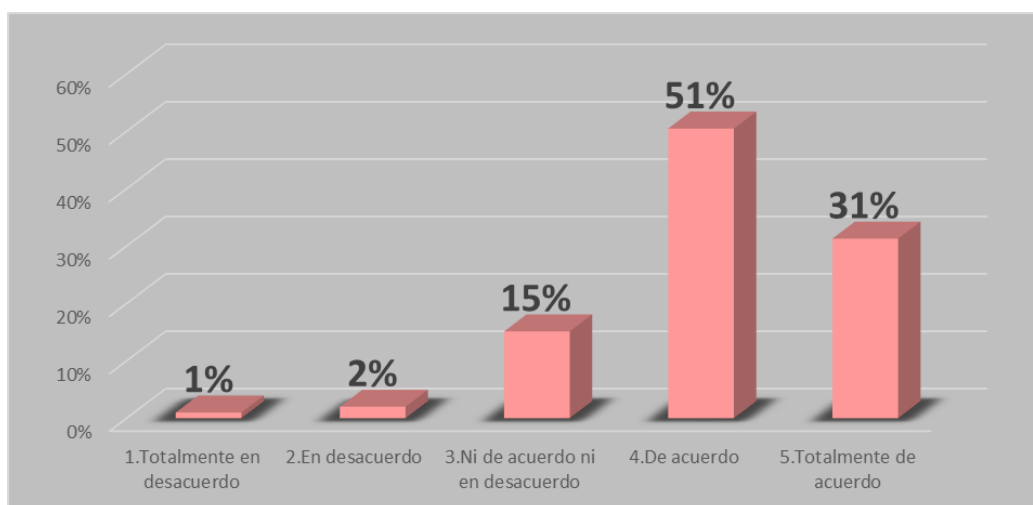
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 29%, menciona que está totalmente de acuerdo que su líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo, mientras que el 46% indica que esta de acuerdo, así mismo el 24% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N° 10**

¿Considera usted que su jefe es persuasivo en el desarrollo de las actividades?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	1	1%
2.En desacuerdo	2	2%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15%
4.De acuerdo	50	51%
5.Totalmente de acuerdo	31	31%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 10 ¿Considera usted que su jefe es persuasivo en el desarrollo de las actividades?**

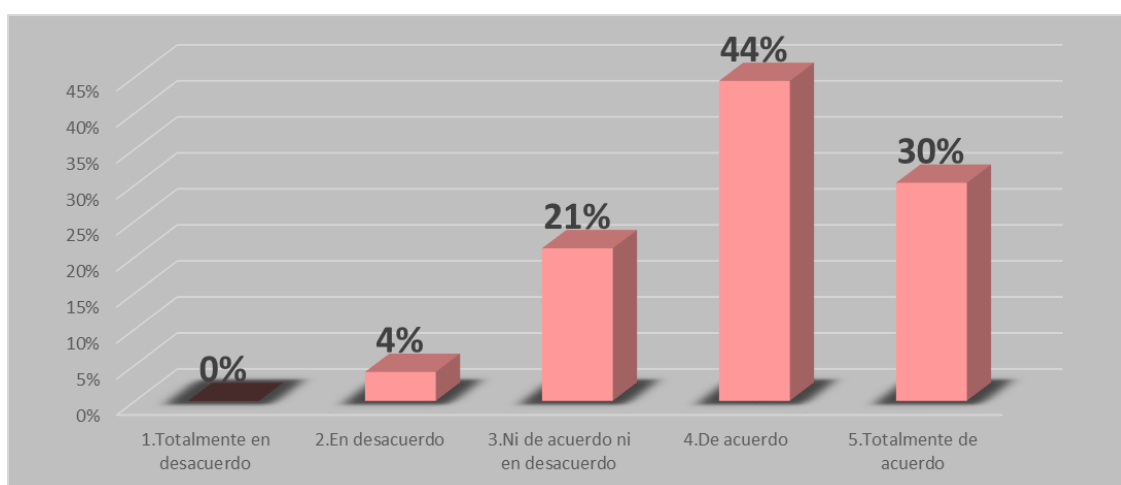
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31%, menciona que está totalmente de acuerdo en que su jefe es persuasivo en el desarrollo de las actividades, mientras que el 51% indica que está de acuerdo, así mismo el 15% menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% indica que está en desacuerdo y por último el 1% establece que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 11**

¿Considera usted que su jefe genera confianza frente a sus trabajadores?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	4	4%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21%
4.De acuerdo	44	44%
5.Totalmente de acuerdo	30	30%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 11 ¿Considera usted que su jefe genera confianza frente a sus trabajadores?**

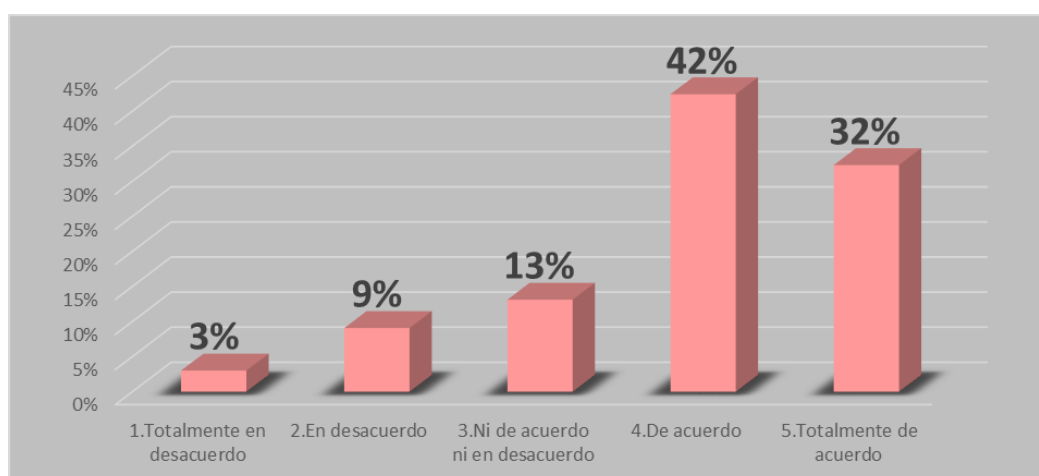
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 30%, menciona está totalmente de acuerdo que su jefe genera confianza frente a sus trabajadores, mientras que el 44% indica que está de acuerdo , así mismo el 21% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% indica que está en desacuerdo.

**Tabla N° 12**

¿Considera usted que la actitud del líder influye en el desempeño de su subordinados?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	3	3%
2.En desacuerdo	9	9%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13%
4.De acuerdo	42	42%
5.Totalmente de acuerdo	32	32%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 12 ¿Considera usted que la actitud del líder influye en el desempeño de sus subordinados?**

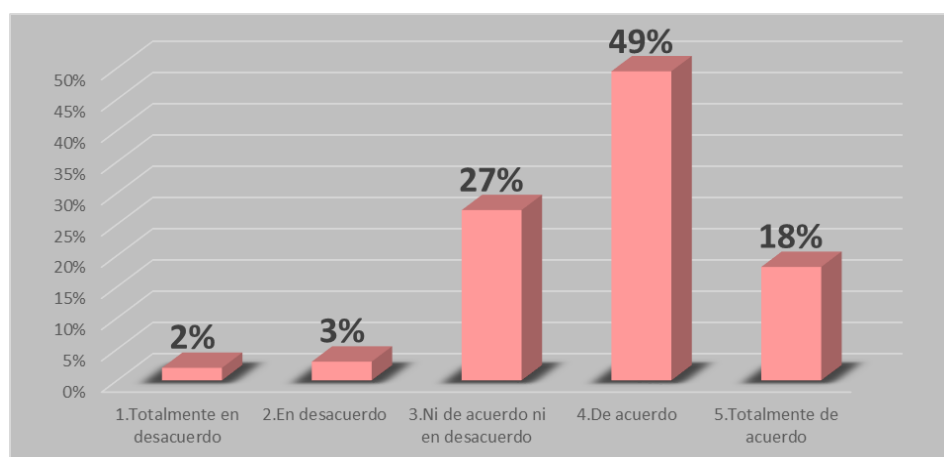
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 32%, menciona que está totalmente de acuerdo en que la actitud de un líder influye en el desempeño de los subordinados, mientras que el 42% indica que esta de acuerdo, así mismo el 13% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% indica que está en desacuerdo, por último el 3% establece que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 13**

¿Considera usted que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	2	2%
2.En desacuerdo	3	3%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	27%
4.De acuerdo	49	49%
5.Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 13 ¿Considera usted que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades?**

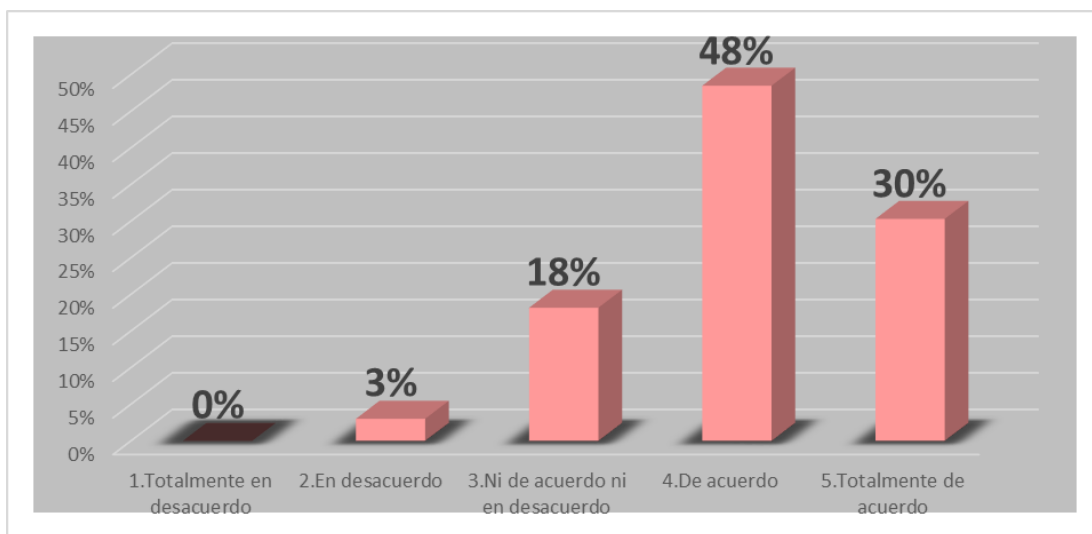
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 18%, menciona que totalmente de acuerdo en que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades, mientras que el 49% indica que está de acuerdo, así mismo el 27% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% menciona que está en desacuerdo, y el 2%, asegura que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 14**

¿Cree usted que su jefe es creativo en la toma de decisiones?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	3	3%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
4.De acuerdo	48	48%
5.Totalmente de acuerdo	30	30%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 14 ¿Cree usted que su jefe es creativo en la toma de decisiones?**

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 30%, menciona que está totalmente de acuerdo con que su jefe es creativo en la toma de decisiones, mientras que el 48% indica que está de acuerdo, así mismo el 18% menciona que no está ni de acuerdo ni desacuerdo y por último el 3% indica que está en desacuerdo.

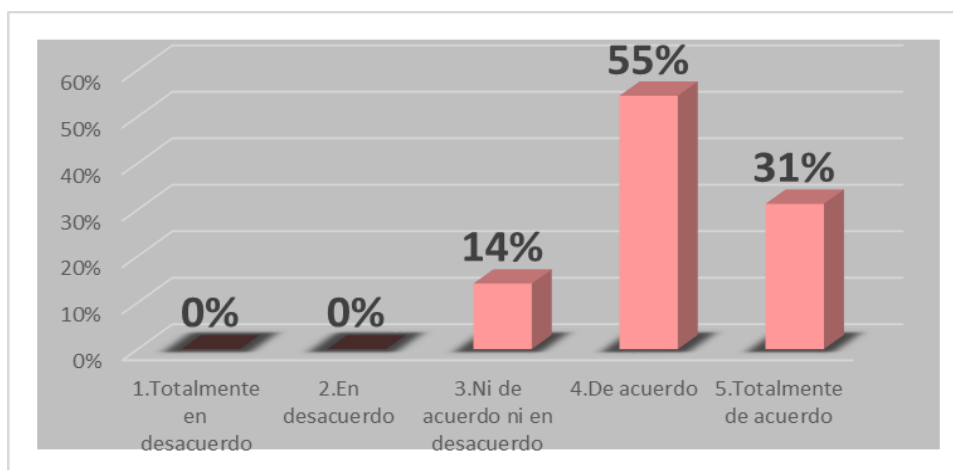


**Tabla N° 15**

¿Cree usted que su jefe tiene iniciativa para poner en marcha nuevos proyectos?

	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	0	0%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14%
4.De acuerdo	54	55%
5.Totalmente de acuerdo	31	31%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 15 ¿Cree usted que su jefe tiene iniciativa para poner en marcha nuevos proyectos?**

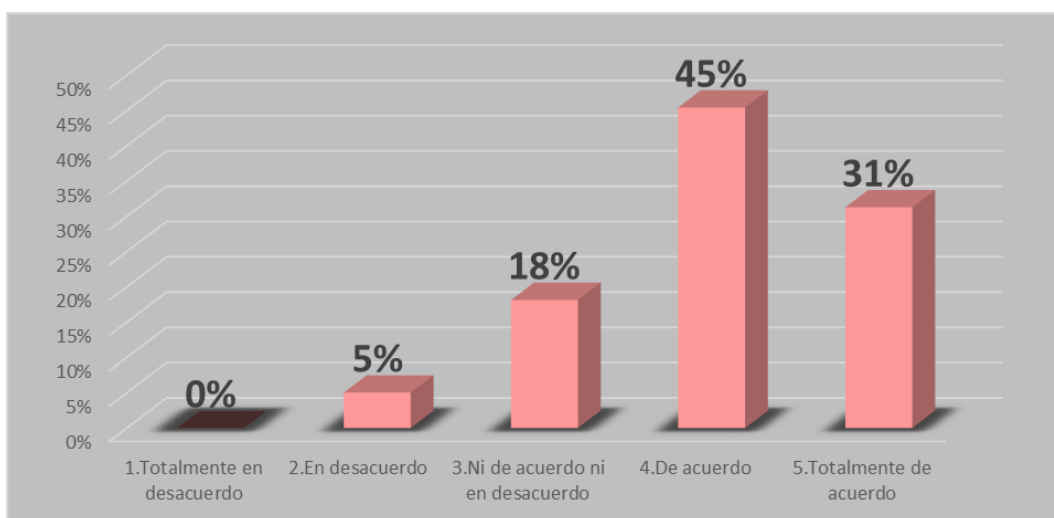
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31%, menciona que está totalmente de acuerdo con que su jefe tiene iniciativa para poner en marcha nuevos proyecto, mientras que el 55% indica que esta de acuerdo, así mismo el 14% menciona no está de acuerdo ni desacuerdo.

**Tabla N° 16**

¿Se siente usted realmente motivado a realizar su trabajo?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	5	5%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
4.De acuerdo	45	45%
5.Totalmente de acuerdo	31	31%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 16 ¿Se siente usted realmente motivado a realizar su trabajo?**

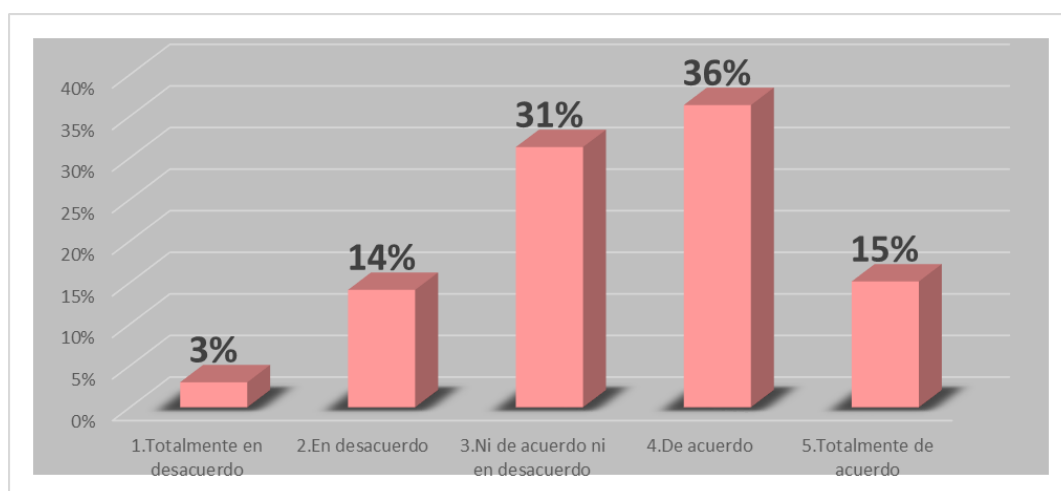
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 31%, menciona que está totalmente de acuerdo en que se siente usted realmente motivado a realizar su trabajo, mientras que el 45% indica que esta de acuerdo, así mismo el 18% mencionan que no están de acuerdo ni de acuerdo y por último el 5% establece que no está de acuerdo.

**Tabla N° 17**

¿Cree usted que dentro de su organización es factible hacer línea de carrera en mediano plazo?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	3	3%
2.En desacuerdo	14	14%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	31%
4.De acuerdo	36	36%
5.Totalmente de acuerdo	15	15%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 17 Cree usted que dentro de su organización es factible hacer línea de carrera en mediano plazo?**

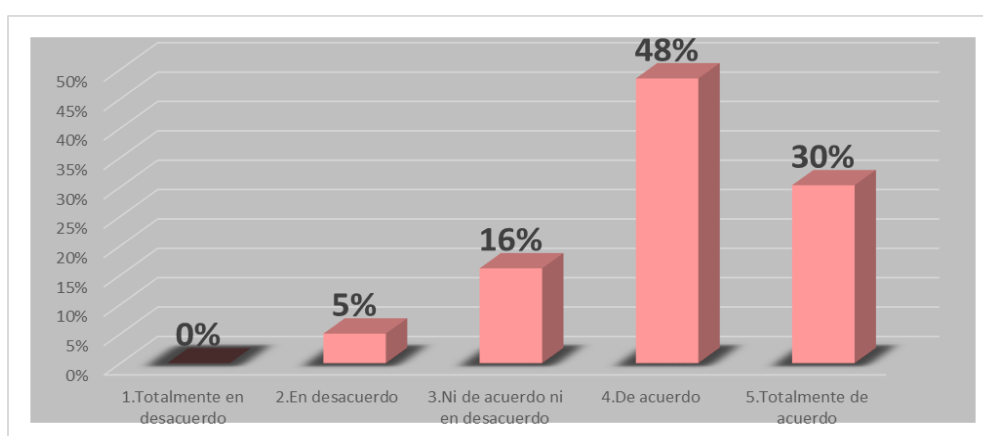
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15%, menciona que está totalmente de acuerdo en que dentro de su organización es factible realizar línea de carrera en mediano plazo, mientras que el 36% indica que está de acuerdo, así mismo el 31% menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% establece que no está de acuerdo y por último el 3%, indica que está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 18**

¿Cree usted que en su organización reconocen y premian sus logros?

Rango	Valor	%
1.Totalmente en desacuerdo	0	0%
2.En desacuerdo	5	5%
3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16%
4.De acuerdo	48	48%
5.Totalmente de acuerdo	30	30%
Total	99	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 18 ¿Cree usted que en su organización reconocen y premian sus logros?**

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 30%, menciona que está totalmente de acuerdo con que siempre en su organización reconocen y premian sus logros, mientras que el 48% indica que esta de acuerdo, así mismo el 16% menciona que no está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 5% indica que está en desacuerdo.

## 5.2. Prueba de Hipótesis

La Prueba Chi–Cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

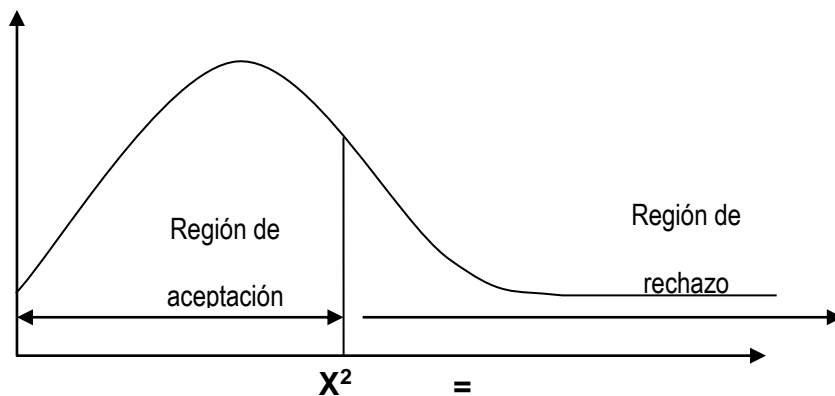
A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
n	n	n	n	n	n
6	7	8	9	10	

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:



a). **Hipótesis Específicas.**

**Primera Hipótesis específica.**

**Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

La autoconsciencia, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

La autoconsciencia, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla 19. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica**

	Pregunta 12 ¿ Considera usted que la actitud del lider influye en el desempeño de sus subordinados?						
Pregunta 2 ¿ ¿Cree usted que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	3	3	6
	En desacuerdo	0	1	0	4	4	9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	0	6	1	12
	De acuerdo	0	4	4	16	8	32
	totalmente en desacuerdo	0	2	9	13	16	40
	Total	3	9	13	42	32	99

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20. Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica**

Pregunta 2 ¿ Cree usted que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos?	Pregunta 12 ¿ Considera usted que la actitud del líder influye en el desempeño de sus subordinados?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.18	0.55	0.79	2.55	1.94	6.00
	En desacuerdo	0.27	0.82	1.18	3.82	2.91	9.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.36	1.09	1.58	5.09	3.88	12.00
	De acuerdo	0.97	2.91	4.20	13.58	10.34	32.00
	totalmente en desacuerdo	1.21	3.64	5.25	16.97	12.93	40.00
	Total	3.00	9.00	13.00	42.00	32.00	99.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
2	0	0.55	-0.55	0.30	0.55
3	0	0.79	-0.79	0.62	0.79
4	3	2.55	0.45	0.21	0.08
5	3	1.94	1.06	1.12	0.58
6	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
7	1	0.82	0.18	0.03	0.04
8	0	1.18	-1.18	1.40	1.18
9	4	3.82	0.18	0.03	0.01
10	4	2.91	1.09	1.19	0.41
11	3	0.36	2.64	6.95	19.11
12	2	1.09	0.91	0.83	0.76
13	0	1.58	-1.58	2.48	1.58
14	6	5.09	0.91	0.83	0.16
15	1	3.88	-2.88	8.29	2.14
16	0	0.97	-0.97	0.94	0.97
17	4	2.91	1.09	1.19	0.41
18	4	4.20	-0.20	0.04	0.01
19	16	13.58	2.42	5.88	0.43
20	8	10.34	-2.34	5.49	0.53
21	0	1.21	-1.21	1.47	1.21
22	2	3.64	-1.64	2.68	0.74
23	9	5.25	3.75	14.04	2.67
24	13	16.97	-3.97	15.76	0.93
25	16	12.93	3.07	9.43	0.73
					<b>36.47</b>



Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

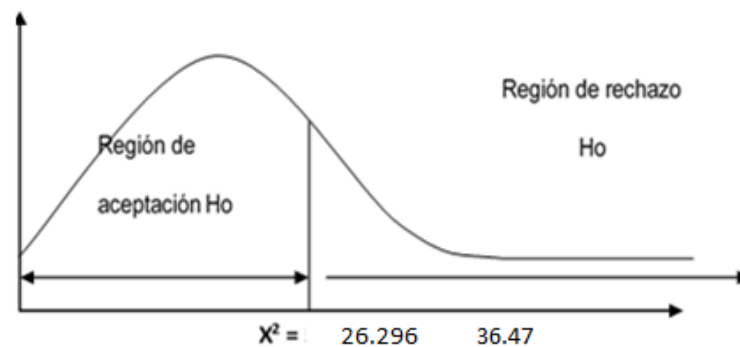
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 36.47, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La autoconsciencia, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La autoconsciencia, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017”

## Segunda Hipótesis específica.

### Hipótesis Alternativa H1

El nivel de empatía influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

### Hipótesis Nula H0

El nivel de empatía no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 21. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica**

	¿Considera usted que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades?						
¿Usted cree que es fácil comprender el punto de vista de otras persona?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1	1	1	1	0	4
	En desacuerdo	0	0	3	2	0	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	3	6	0	9
	De acuerdo	0	1	9	28	4	42
	totalmente en desacuerdo	1	1	11	12	14	39
	Total	2	3	27	49	18	99

Fuente: elaboración propia

**Tabla 22. Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica**

¿Usted cree que es fácil comprender el punto de vista de otras persona?	¿Considera usted que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.08	0.12	1.09	1.98	0.73	4.00
	En desacuerdo	0.10	0.15	1.36	2.47	0.91	5.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.18	0.27	2.45	4.45	1.64	9.00
	De acuerdo	0.85	1.27	11.45	20.79	7.64	42.00
	totalmente en desacuerdo	0.79	1.18	10.64	19.30	7.09	39.00
	Total	2.00	3.00	27.00	49.00	18.00	99.00

Fuente:

elaboración propia

Resolviendo la Chi- cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	1	0.08	0.92	0.84	10.46
2	1	0.12	0.88	0.77	6.37
3	1	1.09	-0.09	0.01	0.01
4	1	1.98	-0.98	0.96	0.48
5	0	0.73	-0.73	0.53	0.73
6	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
7	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
8	3	1.36	1.64	2.68	1.96
9	2	2.47	-0.47	0.23	0.09
10	0	0.91	-0.91	0.83	0.91
11	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
12	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
13	3	2.45	0.55	0.30	0.12
14	6	4.45	1.55	2.39	0.54
15	0	1.64	-1.64	2.68	1.64
16	0	0.85	-0.85	0.72	0.85
17	1	1.27	-0.27	0.07	0.06
18	9	11.45	-2.45	6.02	0.53
19	28	20.79	7.21	52.01	2.50
20	4	7.64	-3.64	13.22	1.73
21	1	0.79	0.21	0.04	0.06
22	1	1.18	-0.18	0.03	0.03
23	11	10.64	0.36	0.13	0.01
24	12	19.30	-7.30	53.33	2.76
25	14	7.09	6.91	47.74	6.73
					<b>39.27</b>

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

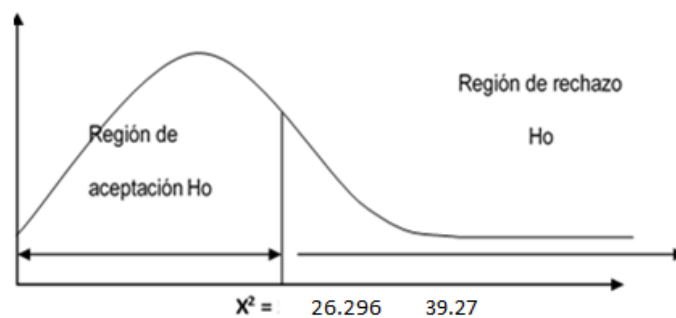
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 39.27, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “El nivel de empatía no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “El nivel de empatía influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.”

### Tercera Hipótesis específica.

#### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

El nivel de socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

#### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

El nivel de socialización, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 23. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica.**

	¿Cree usted que dentro de su organización es factible hacer línea de carrera mediano ?						
¿Es de usted de las personas que creen que es importante alimentan los lazos amicales y sociales dentro de la empresa?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en	0	0	1	3	1	5
	En desacuerdo	0	2	1	4	2	9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	De acuerdo	0	4	6	3	1	14
	totalmente en desacuerdo	2	6	17	11	0	36
	Total	1	2	6	15	11	35
		3	14	31	36	15	99

Fuente: elaboración propia

**Tabla 24. Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica.**

¿Es de usted de las personas que creen que es importante alimentar los lazos amicales y sociales dentro de la empresa?	¿Cree usted que dentro de su organización es factible hacer linea de carrera mediano ?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente en desacuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.15	0.71	1.57	1.82	0.76	5.00
	En desacuerdo	0.27	1.27	2.82	3.27	1.36	9.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.42	1.98	4.38	5.09	2.12	14.00
	De acuerdo	1.09	5.09	11.27	13.09	5.45	36.00
	totalmente en desacuerdo	1.06	4.95	10.96	12.73	5.30	35.00
	Total	3.00	14.00	31.00	36.00	15.00	99.00

Fuente: elaboración propia.

Resolviendo a Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
2	0	0.71	-0.71	0.50	0.71
3	1	1.57	-0.57	0.32	0.20
4	3	1.82	1.18	1.40	0.77
5	1	0.76	0.24	0.06	0.08
6	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
7	2	1.27	0.73	0.53	0.42
8	1	2.82	-1.82	3.31	1.17
9	4	3.27	0.73	0.53	0.16
10	2	1.36	0.64	0.40	0.30
11	0	0.42	-0.42	0.18	0.42
12	4	1.98	2.02	4.08	2.06
13	6	4.38	1.62	2.61	0.60
14	3	5.09	-2.09	4.37	0.86
15	1	2.12	-1.12	1.26	0.59
16	2	1.09	0.91	0.83	0.76
17	6	5.09	0.91	0.83	0.16
18	17	11.27	5.73	32.80	2.91
19	11	13.09	-2.09	4.37	0.33
20	0	5.45	-5.45	29.75	5.45
21	1	1.06	-0.06	0.00	0.00
22	2	4.95	-2.95	8.70	1.76
23	6	10.96	-4.96	24.60	2.24
24	15	12.73	2.27	5.17	0.41
25	11	5.30	5.70	32.46	6.12
					28.91

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

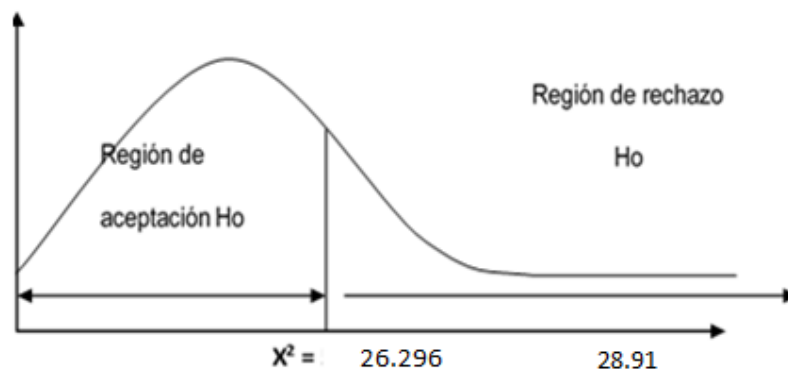
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 28.91, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “El nivel de socialización, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “El nivel de socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.”.

## Hipótesis General

### Hipótesis General Alternativa H<sub>1</sub>

El nivel de Inteligencia emocional, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

### Hipótesis General Nula H<sub>0</sub>

El nivel de Inteligencia emocional, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 25. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis General**

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	6	9	12	32	40	99
Pregunta 12	3	9	13	42	32	99
Pregunta 4	4	5	9	42	39	99
Pregunta 13	2	3	27	49	18	99
Pregunta 7	5	9	14	36	35	99
Pregunta 17	3	14	31	36	15	99
Total	23	49	106	237	179	594

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26. Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis General.**

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Pregunta 12	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Pregunta 4	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Pregunta 13	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Pregunta 7	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Pregunta 17	3.83	8.17	17.67	39.50	29.83	99.00
Total	23	49	106	237	179	594

Fuente: elaboración propia



Resolviendo a Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	6	3.83	2.17	4.69	1.22
2	9	8.17	0.83	0.69	0.09
3	12	17.67	-5.67	32.11	1.82
4	32	39.50	-7.50	56.25	1.42
5	40	29.83	10.17	103.36	3.46
6	3	3.83	-0.83	0.69	0.18
7	9	8.17	0.83	0.69	0.09
8	13	17.67	-4.67	21.78	1.23
9	42	39.50	2.50	6.25	0.16
10	32	29.83	2.17	4.69	0.16
11	4	3.83	0.17	0.03	0.01
12	5	8.17	-3.17	10.03	1.23
13	9	17.67	-8.67	75.11	4.25
14	42	39.50	2.50	6.25	0.16
15	39	29.83	9.17	84.03	2.82
16	2	3.83	-1.83	3.36	0.88
17	3	8.17	-5.17	26.69	3.27
18	27	17.67	9.33	87.11	4.93
19	49	39.50	9.50	90.25	2.28
20	18	29.83	-11.83	140.03	4.69
21	5	3.83	1.17	1.36	0.36
22	9	8.17	0.83	0.69	0.09
23	14	17.67	-3.67	13.44	0.76
24	36	39.50	-3.50	12.25	0.31
25	35	29.83	5.17	26.69	0.89
26	3	3.83	-0.83	0.69	0.18
27	14	8.17	5.83	34.03	4.17
28	31	17.67	13.33	177.78	10.06
29	36	39.50	-3.50	12.25	0.31
30	15	29.83	-14.83	220.03	7.38
					<b>58.85</b>

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

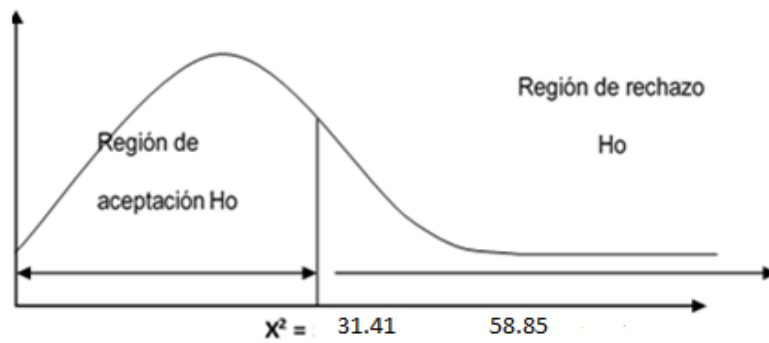
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31.41$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 58.85, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la primera hipótesis General nula ( $H_0$ ): “El nivel de Inteligencia emocional, no influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis General alternativa ( $H_1$ ): “El nivel de Inteligencia emocional, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017”.

## CONCLUSIONES

Se ha demostrado que “El nivel de Inteligencia emocional, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017”, lo cual implica que el nivel de Inteligencia emocional influye en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que la autoconsciencia, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017, lo cual implica la autoconsciencia influye en liderazgo transformacional, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la primera hipótesis alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que el nivel de empatía influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017, lo cual implica que la empatía influye en el liderazgo transformacional, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la tercera hipótesis alternativa queda aceptada.

Se ha demostrado que el nivel de socialización, influye significativamente en el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Cencosud, Lima, 2017, lo cual implica que el nivel de empatía influye en el liderazgo transformacional, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada  $X^2$  la segunda hipótesis alternativa queda aceptada

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos, jefes, gerentes de la empresa Cencosud aprender a identificar y hacer uso pertinente de su inteligencia emocional dentro de sus labores como líder, para así cumplir satisfactoriamente con su trabajo y motivar a sus colaboradores.
2. Se recomienda al área encargada programar curso sobre inteligencia emocional y liderazgo para sus jefes y gerentes y así ayudarlos a gestionar sus emociones frente a la toma de decisiones y hacer mejores líderes.
3. Se recomienda realizar talleres para todos los colaboradores de distracción y aprendizaje como Metodología Lego que hace fortalecer las competencias relacionadas con el trabajo o Points Of You es una herramienta de entrenamiento de equipos, el verdadero desafío es conocer distintos puntos de vista, ser empático y poder ver las cosas desde un nuevo ángulo, esto les ayudará a todos sobre todo a los líderes, porque conocerán y entenderán mejor a sus subordinados.
4. Se recomienda realizar paseos, reuniones de confraternidad tanto en toda la oficina como cada jefe con sus aéreas, de esta manera fomentar la socialización.
5. Realizar frecuentemente encuestas de clima laboral y en las cuales se evalúe el desempeño de los líderes, de esta forma sabremos cómo se sienten los colaboradores y ver si se encuentra motivados y contentos con el trabajo de su líder.
6. Se recomienda evaluar al personal constantemente para poder ayudarlos a desarrollarse dándoles cursos o capacitándolos y así puedan hacer línea de carrera en mediano plazo.
7. Finalmente los resultados deben ser tomados en cuenta por las Gerentes o encargados de RRHH, con la finalidad de considerar en las evaluaciones de los jefes o gerente el aspecto de la Inteligencia Emocional y no solamente la capacidad cognitiva, ya que

ambas capacidades son importantes para liderar equipos de trabajo y de esta forma lograr las metas de la corporación.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *TESIS, "SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES"*. Lima.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test (3rd ed.)*. Redwood City, CA:: Mind Garden.
- Baeza, R. (2003). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo del cido en instituciones de educación superior de Iberoamérica*. (Tesis postgrado): Universidad Santiago de Compostela.
- Bar-On. (1998). *Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos*. Toronto, Canadá. .
- Bar-On, R. (1997). *Test of Emotional Intelligente*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2007). *Las claves de la inteligencia emocional*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Bradberry, T., & Greaves, j. (2012). *inteligencia emocional 2.0*.
- Calla, G. (2008). *El estilo de Liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*. Tesis de Postgrado: Universidad Nacional de Educación.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración*. Sao Paulo: Limusa.
- Chiavenato, I. (2007,p.56). *La administración de personal en la empresa metalúrgica (2ª ed.)*. Sao Paulo: McGraw Hill.

- Chiroke, S., & Rodriguez, S. (1999). *Metodología Bachillerato Peruano*. Editorial Gráfica de Monterrico.
- Christensen, G., & Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid: Paidós.
- Contreras, Y. ((2003)). *Trabajo Social de Grupos. (1ª. Ed.)*. México: PAX México.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. . México: Líder Editores.
- Cossio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill .
- D'Alessio. (2006). *The influence of personality*. México: Pearson Educación.
- De León, E. (2013). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU INCIDENCIA DENTRO DEL DESEMPEÑO LABORAL*. (Tesis Pregrado): Universidad Rafael Landívar.
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dorsch, F. (1994). *Diccionario de psicología*. Barcelona: Herder.
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. . Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York: Basic Books, división de Harper Collins Publisher Inc.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelon: Kairós.

- Goleman, D. (1998). *WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE*.  
Barcelona: Editorial Kairós. S.A.
- Goleman, D. (2001). *An EI-Based theory of performance*. En: Cherniss, C. y Goleman, D.(eds). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass, págs.27-44: San Francisco CA.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*.  
Barcelona: Debolsillo.
- Hernandez, J. (2013). *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL*:. (Tesis de postgrado): UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Hersey, Blanchard, & Johnson. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Huacac, M. (2014). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN*. . (Tesis de Pregrado) :  
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. ((2006)). *Desarrollo de Habilidades Directivas (1ª Ed.)*. México: Pearson.
- Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según*. (Tesis de Postgrado): Universidad San Ignacio de Loyola.
- Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador una perspectiva global*. Colombia:: Mc Graw Hill. .



- López, M., & Gonzáles, M. (2003). *Inteligencia emocional*. Colombia: Ediciones Gamma S.A.
- Manrique, E. (2012). *INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA ACTITUD DE LOS COLABORADORES EN EL AMBIENTE LABORAL*. . (Tesis de Pregrado): Universidad Rafael Landívar.
- Maturana, H. (1992). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas S. A.
- Munguía, O. (2008). *La Inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios*. unguía, O. (2008). *La Inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en* (Tesis de postgrado): UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Rivera, M. (2008 ). *El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín*. (Tesis de Postgrado): Universidad Alas Peruanas.
- Robbins. (2003). *Administracion de Recursos Humanos*. Marcella: San Marcos.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión*. . (Tesis Postgrado): Universidad Mayor de San Marcos.
- Stogdill, G. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Trillas.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. . (Tesis de Postgrado): UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Varas, M. (2014). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en los Docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo*. (Tesis de Pregrado): Universidad Privada antenor Orrego.

- Vilar, L. (2006, p.26). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*. (Tesis de Postgrado): Universidad de Salamanca .
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en Las Organizaciones*. 6ª edición. . Madrid:: Pearson.

## ANEXOS

### Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema “Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los trabajadores de la empresa Cencosud, Lima, 2017”. a continuación, se le presenta un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X)

Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

### ESCALA VALORATIVA

RANGO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
ESCALA	1	2	3	4	5

### Cuestionario

N°	Preguntas	ESCALA VALORATIVA				
1	¿Considera usted que la confianza en uno mismo es lo más importante en el desempeño de sus labores dentro de la organización?	1	2	3	4	5
2	¿Cree usted que una conducta adecuada dentro de la empresa es la clave para alcanzar los objetivos?	1	2	3	4	5
3	¿Cuenta usted siempre con la capacidad para reconocer sus errores?	1	2	3	4	5
4	¿Usted cree que es fácil comprender el punto de vista de otras personas?	1	2	3	4	5
5	¿Usted cree que en una discusión actuar con asertividad es lo más adecuado?	1	2	3	4	5
6	¿Cree usted que los líderes de su organización tienen una buena relación con su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Cree usted que es importante alimentar los lazos amicales y sociales dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
8	¿Cree usted que hay una comunicación fluida dentro la de organización?	1	2	3	4	5
9	¿Cree usted que su líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que su jefe es persuasivo en el desarrollo de las actividades?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que su jefe genera confianza frente a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que la actitud del líder influye en el desempeño de sus subordinados?	1	2	3	4	5
13	¿Considera usted que su jefe es innovador en el desarrollo de las actividades?	1	2	3	4	5

14	¿Cree usted que su jefe es creativo en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
15	¿Cree usted que su jefe tiene iniciativa para poner en marcha nuevos proyectos?	1	2	3	4	5
16	¿Se siente usted realmente motivado a realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Cree usted que dentro de su organización es factible hacer línea de carrera en mediano plazo?	1	2	3	4	5
18	¿Cree usted que en su organización reconocen y premian sus logros?	1	2	3	4	5